

BENTE SKÅRBERG.

# ”DER LINJENE MØTES ”

Prost og kirkeverge

om enhetlig ledelse i den lokale kirke.

L 41 MASTERGRADSOPPGAVE I VERDIBASERT LEDELSE.

25 492 ORD  
DIAKONHJEMMET HØYSKOLE  
AVDELING FOR ETTER- OG VIDEREUTDANNING  
INNLEVERING 2. MAI 2007 KL 15.00  
VEILEDER: HARALD ASKELAND.



## Forord.

Det å arbeide og bli ferdig med denne masteroppgaven, har vært en lang dags ferd mot DAG!

Etter fullført studiet i kirkeadministrasjon og ledelse som en årshet over to år i 1997, håpet jeg at det skulle komme en mulighet til videreføring av studiene. Da masteren i Verdibasert ledelse, med kirkeledelse som fordypning kom, meldte jeg min interesse med en gang. Det har vært fantastisk spennende å lese fag som etikk, ledelse og ikke minst fordype seg i faget ”Ledelse av menneskelig ressurser”. Det er et privilegium å få studere i voksen alder, lese fag og tilegne seg mer kunnskap og klokskap etter et yrkesliv med masse erfaring.

Men jeg hadde ikke klart å gjennomføre dette studiet uten støtte fra mange medmennesker rundt meg. Jeg vil takke mine medstudenter som har delt mange kloke tanker og synspunkt med meg. En stor takk til lærere på studiet, Einar, Leif og Tom, studieleder siste året, uten deres oppmuntring vet jeg ikke om jeg hadde kommet i mål. Men ikke minst en ekstra stor takk til Harald Askeland som også har vært min svært gode medvandrer og veileder dette siste året. Det er en av studentene som jeg vil takke spesielt, Tormod Stene Hansen, som har bidratt til et godt samarbeid, vært der med oppmuntring, gode ord og støtte underveis. Din evige optimisme har båret meg fram.

En ekstra takk til Asbjørn som har hjulpet meg med datateknisk assistanse.

Takk til KA, KKD og Kirkerådet som har støttet arbeidet økonomisk.

En stor takk til alle som tok seg tid til å svare på spørreskjemaet, uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave!

Da jeg begynte på masterstudiet var både min mann og våre to barn studenter på hovedfag eller mastergradsnivå. Jeg er den siste som avslutter. Jeg vil takke Anna for drøfting av spørreskjemaet, testing av spørsmål og gode innspill i prosessen og Sigrun for oppmuntrende ord og støtte til meg som student og forståelse for at mor ikke får tid til alt. Stor takk til dere begge. Helt til slutt takk til Steinar som har vært støtteapparat i hele studiet. Tålmodig støttende og oppmuntrende samtalepartner, og ikke minst korrekturlesende og innspillende i slutfasen for å bli ferdig.

Det har vært utrolig spennende å bruke tre år av sitt voksne liv til å være forsker på sin egen profesjon og sin egen organisasjon. Etter å ha arbeidet med dette stoffet, har jeg kanskje flere utbesvarte spørsmål enn svar, men jeg er blitt klokere.

Fall 2. mai 2007,

Bente Skårberg.

# Innholdsfortegnelse:

<b>FORORD.</b>	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE:</b>	<b>4</b>
<b>FIGUR- OG TABELLOVERSIKT.</b>	<b>7</b>
<b>1 INNLEDNING.</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Hovedtema for oppgaven.</b>	<b>8</b>
Embetslinjen.	8
Rådslinjen.	8
Linjene møtes.	9
Drøfting av de valgte stillingene.	9
<b>1.2 Problemstilling</b>	<b>10</b>
<b>2 PROST OG KIRKEVERGE - UTVIKLINGEN AV STILLINGENE.</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Prosten – ”den som er satt foran”</b>	<b>11</b>
Etter reformasjonen.	11
Administrativ mellominstans med tre hovedoppgaver.	12
Prosterollen i søkelyset.	12
Tjenesteordningen av 1993.	13
Tjenesteordningen av 2004.	14
<b>2.2 Kirkevergen - ”Den vitugaste ombodsmann”</b>	<b>14</b>
Bare tiende og landskyld.	14
Gudfrygtigste og vederheftigste sognemænd.	15
Kirkevergen som en del av det lokale sjølstyret.	16
Sokn eller kommune.	16
Daglig leder for fellesrådets virksomhet.	17
Dagens kirkevergerolle.	18
<b>2.3 De viktigste trekkene ved prost og kirkevergestillingene.</b>	<b>18</b>
<b>3 TEORI.</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Delt og enhetlig ledelse.</b>	<b>20</b>
Enhetlig ledelse i Den norske kirke	21
Fire lederroller.	22
<b>3.2 Adizes’ rolletypologi.</b>	<b>23</b>
• Integratorrollen.	24
• Administratorrollen.	24
• Entreprenørrollen.	24
• Produsentrollen.	24
Fire organisasjonstyper.	25
• Gruppeorganisasjon.	26
• Oppgaveorganisasjon.	27
• Byråkrati.	27
• Ekspertorganisasjonen.	27

<b>3.3 Litteratur.</b>	<b>28</b>
<b>3.4 Kort oppsummering.</b>	<b>31</b>
<b>4 METODE.</b>	<b>33</b>
Valg av metode.	33
Sterke og svake sider ved valg av metode.	33
Utformingen av spørreskjema.	34
Valg av utsendingsmåte.	36
Utvalg av respondenter.	36
Utsending av skjema og respons.	37
<b>4.1 Oppsummering.</b>	<b>38</b>
<b>5 ANALYSE.</b>	<b>39</b>
En presentasjon av svareren.	39
Svar per bispedømme	40
Tilleggsutdanning i ledelse	40
Arbeidstid.	41
<b>5.1 Oppsummert hvem som har besvart spørreskjemaet?</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Enhetlig ledelse</b>	<b>41</b>
Kirkemøtets vedtak 08/05.	41
I hvilken lederstruktur foretrekker dagens proster og kirkeverger å være leder?	42
Det nye arbeidsgivernivået.	43
Argumenter for og imot et felles arbeidsgiveransvar.	44
Størrelse på prostiene.	45
<b>5.3 Prosters og kirkevergers lederroller.</b>	<b>46</b>
Ulike lederroller.	46
<b>5.4 Opplevelsen av samarbeidet.</b>	<b>49</b>
Samarbeidet mellom prost og kirkeverge i dag.	49
<b>6 DRØFTING.</b>	<b>54</b>
<b>6.1 Enhetlig ledelse</b>	<b>54</b>
Det nye arbeidsgivernivået.	55
Argumenter for og imot et felles arbeidsgiveransvar.	56
Størrelse på prostiene.	58
Konklusjon.	58
<b>6.2 Prosters og kirkevergers lederroller.</b>	<b>58</b>
Ulike lederoppgaver – hvor ble entreprenørene av?	58
Endring og utvikling av lederrollene fra 1998 til 2007.	59
Sammenligning av prost og kirkeverge i de to undersøkelsene.	63
Konklusjon.	64
<b>6.3 Opplevelsen av samarbeidet.</b>	<b>64</b>
Nettverket.	64
Samarbeidet mellom prost og kirkeverge.	65
Konklusjon.	66
<b>7 HOVEDKONKLUSJONER PÅ PROBLEMSTILLINGEN.</b>	<b>66</b>
<b>7.1 Refleksjoner.</b>	<b>68</b>

**LITTERATURLISTE**

**69**

**VEDLEGG.**

**71**

## Figur- og tabelloversikt.

### FIGURER:

Figur: 3.1	Adizes' lederroller.	23
Figur: 3.2	Adizes' organisasjoners orientering.	25
Figur: 3.3	Oppsummering organisasjonene.	27
Figur 3.4	Lederroller i undersøkelsen med tilhørende spørsmål.	44
Figur 3.5	Ulike lederoppgaver proster	60
Figur 3.6	Bruken av din tid til ulike lederoppgaver proster	60
Figur 3.7	Ulike lederoppgaver, kirkeverger	61
Figur 3.8	Bruken av din tid til ulike lederoppgaver, kirkeverger	61

### TABELLER:

Tabell 5.1	Svar per bispedømme.	38
Tabell 5.2	Tilleggsutdannelse i ledelse.	39
Tabell 5.3	Bør det innføres et felles arbeidsgiveransvar i Den norske kirke	40
Tabell 5.4	Hvilken av disse vil du foretrekke å være leder i	40
Tabell 5.5	På hvilket nivå foretrekker du at et eventuelt felles arbeidsgiveransvar forankres	41
Tabell 5.6	Hvem bør ivareta arbeidsgiveransvaret	42
Tabell 5.7	Kategorisering av argumenter for og imot et felles arbeidsgiveransvar.	43
Tabell 5.8	Hva mener du er en tjenelig justert prostnivåenhet i den lokale kirke	43
Tabell 5.9	Prosentandel som har angitt svært viktig/svært lite viktig for de ulike lederrollene etter kategori	44
Tabell 5.10	Bruken av din tid til ulike lederoppgaver	45
Tabell 5.11	Kirkeverger	45
Tabell 5.12	Proster	46
Tabell 5.13	Kirkeverger	46
Tabell 5.14	Proster	46
Tabell 5.15	Proster	47
Tabell 5.16	Kirkeverger.	48
Tabell 5.17	Kirkeverger ved prostesete	48
Tabell 5.18	Hvilke av følgende utsagn passer best på din arbeidssituasjon?	49
Tabell 5.19	Kirkeverger	50
Tabell 5.20	Proster	50

# 1 Innledning.

Prost og kirkeverge er sentrale lederstillinger i Den norske kirke i dag. De har begge lange historiske tradisjoner med ulike lederroller, som har stor betydning for utøvelse av ledelse i den lokale kirke.

## 1.1 Hovedtema for oppgaven.

Hovedtemaet i denne oppgaven er innføring av et felles arbeidsgiveransvar og enhetlig ledelse i Den norske kirke lokalt. Kirkemøtet vedtok i 2005

Kirkemøtet mener det skal være et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning. Kirkemøtet ber Kirkerådet ta initiativ til flere forsøk med ny mellommenhet på et justert prostnivå, spesielt med vekt på samordnet arbeidsgiveransvar. Det bør også legges til rette for slike forsøk på sokne- og bispedømmenivå” (KM 08/05 Kirkelige reformer).

Hva mener landets proster og kirkeverger om dette vedtaket og hvordan vil de forholde seg til en slik endring? Dette er noen av de temaene som jeg ønsker å finne svar på i denne oppgaven.

Prost og kirkeverge er ledere i en kirkeorganisasjon som har en tusenårig tradisjon i Norge. Den norske kirke har en struktur der det er to ledelseslinjer. Prost og kirkeverge er lokale ledere i hver av disse ledelseslinjene.

### Embetslinjen.

Den ene ledelseslinjen ledes av biskopen i hvert bispedømme, som igjen har Kongen i Statsråd som sin overordnede, med Departementet som utøvende myndighet. I denne linjen er prost en mellomleder under biskopen. Prosten leder sokneprestene og kapellanene som arbeider innenfor sitt prosti. Prostiene er en geografisk størrelse som de fleste steder i Norge består av flere kommuner. Det er bare i de største byene, som Oslo, Bergen og Trondheim at det er flere prosti i en kommune. Noen prosti har sammenfallende grenser med kommunen. Det går en rett, hierarkisk ledelseslinje i en statlig struktur. Styringslinjen er ovenfra og nedover.

### Rådslinjen.

Den andre linjen, rådslinjen, har soknet i den lokale kirke som grunnleggende enhet med to rettssubjekt som opptrer på vegne av dette, menighetsråd og fellesråd (Kirkeloven 1996). Kirkeloven sier at det skal være en daglig leder i hvert fellesråd, som også tilsettes av rådet. Denne stillingen blir i de fleste fellesråd kalt kirkeverge. Jeg bruker den betegnelsen i denne oppgaven. Kirkevergen er en



administrativ lederstilling med kommunen som geografisk virkeområde og fellesrådet som overordnet, valgt organ. Fellesrådet opptrer på vegne av alle soknene i kommunen. Menighetsrådet har myndighet i det enkelte sokn. Menighetsrådet og fellesrådet er begge valgte organ som opptrer på vegne av soknet, men med ulike ansvarsområder (kirkeloven §§ 9 og 14).

Denne styringsmodellen ligner på den folkevalgte styringsmodellen vi har i de fleste norske kommuner. Det er direkte valg av medlemmer til menighetsrådene. Alle medlemmer i Den norske kirke som bor i soknet, har stemmerrett. Medlemskapet følger av å være døpt inn i kirken. Menighetsrådene velger deretter sine representanter av og blant sine medlemmer til fellesrådet. Fellesrådet består i tillegg av en representant oppnevnt av kommunen og en prest eller prost, som utpekes av biskopen. I fellesrådet møtes derfor de tre organene som har innflytelse på den lokale kirke og kan samhandle om å utvikle kirken lokalt slik de ønsker.

Rådslinjen har bispedømmerrådet som organ på bispedømmeplan. Bispedømmerrådet er sammensatt av fire representanter valgt av menighetsrådene, en representant fra de leke kirkelige tilsatte, en representant valgt blant prestene i bispedømmet og biskopen.

Kirkemøtet er Den norske kirkes øverste organ i rådslinjen. Kirkemøtet består av medlemmene av bispedømmerrådene, de medlemmer av Kirkerådet som er valgt utenom bispedømmerrådene, og lederne av de tre sentralkirkelige rådene, i alt 85 representanter. De tre teologiske fakulteter og 4 representanter for Ungdommens kirkemøte er gitt plass på møtet med tale- og forslagsrett.

## **Linjene møtes.**

I disse to ledelseslinjene er det prosten og kirkevergen møtes i den lokale kirke for å utøve ledelse og være ledere. De møtes i samme geografiske område, de forholder seg til de samme menigheter og ansatte, sjøl om de leder i forskjellige linjer og er arbeidsgivere til forskjellige ansatte. Mye avhenger av at de kan samarbeide for å løse de utfordringene de står overfor i hverdagen.

## **Drøfting av de valgte stillingene.**

Jeg kunne også valgt kirkeverge og sokneprest som ”par” i denne oppgaven. Men jeg har ikke valgt det fordi prosten, etter ny tjenesteordning ivaretar arbeidsgivers styringsrett for alle prestene i prostiet, også sokneprestene og kapellanen som arbeider i sammen sokn (tjenesteordning for prost § 4). Stillingene som sokneprest og kirkeverge blir derfor for ulike, ved at bare kirkevergen har arbeidsgiverfunksjoner og ikke soknepresten, til å gjøre en god sammenligning. Sjøl om små kommuner har bare en sokneprest og kirkevergen er arbeidsgiver for noen få årsverk, må kirkevergene forholde seg til prosten i prostiet. Han er arbeidsleder for alle prestene i prostiet, også

sokneprestene. For å skape gode samarbeidsrelasjoner også lokalt, må kirkevergene forholde seg til prostene for å skape samarbeidsrelasjoner i den lokale kirke.

I dette landskapet med to ledelseslinjer som møtes lokalt, er det at jeg velger å se nærmere på de to lederrollene, prost og kirkeverge.

## **1.2 Problemstilling**

Hovedtemaet i denne oppgaven er innføring av et felles arbeidsgiveransvar og enhetlig ledelse i Den norske kirke lokalt. Endringer i styringsform i statlige sykehus, på høyskoler og ved universitet er gjennomført etter vedtak på overordnet statlig nivå, etter mange og lange utredninger. Det må også et statlig vedtak og endring av lover til, for at det skal innføres endringer i ledelsesformene, et felles arbeidsgiveransvar og enhetlig ledelse i Den norske kirke.

Kirkemøtet har pekt på behovet for ”felles arbeidsgiveransvar” (KM 08/05) og vedtatt at dette er et mål for kirken i framtiden. Dette viser at også Den norske kirke er opptatt av nye ledelsesformer. Seinere i vedtaket brukes ordene ”samordnet arbeidsgiveransvar” som uttrykk for en ny ledelsesstruktur i kirken. Kirkemøtet legger også opp til at det skal utredes ”et nytt mellomnivå på justert prostnivå.” Slik de to uttrykkene om arbeidsgiveransvar står i vedtaket fra Kirkemøtet, er det uklart om Kirkemøtet fullt ut legger enhetlig ledelse som premiss for en ny ledelsesform i kirken for framtiden. Jeg har derfor valgt denne formuleringen av hovedspørsmålet:

### **Lederroller og et felles arbeidsgiveransvar med enhetlig ledelse i den lokale norske kirke.**

- **Hvordan vil dagens proster og kirkeverger forholde seg til innføring av et felles arbeidsgiveransvar med enhetlig ledelse på lokalt nivå i Den norske kirke, jfr. Kirkemøtets vedtak KM 08/05?**
- **I hvilken grad er prosters og kirkevergers rolleforståelse konkurrerende eller utfyllende i dagens lokale kirke?**
- **Hvordan opplever de samarbeidet med hverandre i dagens struktur med delt ledelse?**

Mitt hovedanliggende med denne spørsmålsstillingen er å finne ut hva de som sitter i stillingene i dag mener om kirkemøtets vedtak. Jeg vil også finne ut hvordan de samarbeider om noen sentrale lederoppgaver i dag. I tillegg vil jeg undersøke om lederrollene har endret seg på de ti årene som har gått siden sist lederrolleundersøkelse ble gjennomført i kirken (Askeland 1998).

## **2 Prost og kirkeverge - utviklingen av stillingene.**

Som kontekst til oppgaven er det viktig å sette de to stillingene prost og kirkeverge inn i en sammenheng. Dette kapitlet beskriver derfor den historiske utviklingen av prost og kirkeverge i Norge. Jeg gjør dette for å sette oppgaven inn i et historisk perspektiv og for å beskrive og klargjøre forskjellene på de to lederrollene historisk sett, og slik de er i Den norske kirke lokalt i dag. Den historiske bakgrunnen for de to stillingene er svært forskjellig og ikke minst for prostens sin del er den historiske tyngden viktig.

### **2.1 Prosten – ”den som er satt foran”**

Prostestillingen har vært en stilling i kirken siden tidlig katolsk tid. Men stillingen har endret seg lite før i moderne tid. Derfor er ikke den tidlige tiden berørt så mye historisk her. I min omtale av prostens vil jeg gjøre oppmerksom på at jeg bruker konsekvent han fordi prost er et hankjønnord, ikke fordi det er flest menn som er proster.

Prosten har røtter tilbake til katolsk tid. Betegnelsen ”prost” kommer fra det latinske ”praepositus” og betyr ”den som er satt foran”. Betegnelsen ble brukt på den embetsmannen ved domkapitlene som hadde rang nest etter biskopen. Prosten hadde ansvaret for den geistlige jurisdiksjon og økonomien.

### **Etter reformasjonen.**

Fra reformasjonen av ble tittelen brukt om et spesielt geistlig embete med ansvar for et større tjenestedistrikt (Huse 1998: 27). Domprosten er det eldste prosteembetet (Huseby 1988: 15 ). Prosten var i den tiden biskopens medhjelper og støttet opp og bidro i biskopens tilsyn (Huseby 1988: 15). Prosten ble valgt av de øvrige sokneprestene og biskopen som deres geistlige tillitsmann. (Huse 1998: 27 ).

I 1909 kom det et nytt visitasreglement for biskopens visitaser. Dette reglementet endret noe på prostenes oppgaver. Den særskilte prostevisitasen tas ut av reglementet og faller bort.

Det kom ny kirkeordningslov i 1953. I denne loven falt punktet om prostiet og embetet ut av loven. Men prostiet utviklet seg likevel til å bli en naturlig arbeidsenhet (Huseby 1988: 12).

## **Administrativ mellominstans med tre hovedoppgaver.**

De store endringene i prostestillingene skjedde ikke før i 1969. Da ble OT prp 42 (1967-68) vedtatt. Denne la grunnlaget for at Stortinget i 1969 kunne endre kirkeordningsloven slik at prostene fra nå av var knytta til et fast sokneprestembete i prostiet (Huseby 1988: 11). I proposisjonen formuleres oppgavene til prosten slik:

Prosten er biskopens medhjelper i prostiet og fungerer som administrativ mellominstans mellom biskop (stiftsdireksjonen) og prostiets prester og menigheter.

Odelstingsproposisjonen bærer preg av beskrivelse av arbeidsoppgaver og ansvaret som er lagt til stillingen. (Huseby 1988: 11).

På bispemøtet i 1968, ble det vedtatt å sette ned et utvalg som skulle se på konsekvensene av denne proposisjonen. I dette utvalget satt biskop Godal, prost G. Bondevik og sokneprest G. Hille, kalt Godal-utvalget. Bispemøtet ga utvalget i mandat å utrede hvordan prosteembetet skal styrkes og hvilke oppgaver som skal overføres til prosten. Konklusjonene til utvalget fordelte seg på tre hovedoppgaver for prosten:

- tilsynsoppgaver
- vigslingsfunksjoner/liturgiske funksjoner
- kollegiale oppgaver (Huseby 1988: 13, Huse 1998: 28).

Bispemøtet i 1969 slutter seg til konklusjonene til Godal – utvalget, og de legges til grunn for prostens ansvar og arbeidsoppgaver.

I kjølvannet av dette fulgte det flere utredninger og drøftinger i bispemøtet og i Presteforeningen. I 1978 satte Presteforeningen ned et utvalg som hadde som mandat å utrede prostefunksjonen. Noen av konklusjonene var at prostene jobber i gjennomsnitt 5 timer mer pr uke enn andre prester og at det var behov for kursing av prostene som arbeidsgivere (Huse 1998: 29).

## **Prosterollen i søkelyset.**

I 1988 gjennomførte Finn R. Huseby en undersøkelse om prosterollen. Hans konklusjon var at prosten sin rolle var uklar og at det var behov for en avklaring av prostens tre hovedoppgaver fra konklusjonene i Godal-utvalget..

Huseby sin undersøkelse og konklusjonene i hans oppgave, er forløperen til at Presteforeningen i 1989 setter ned et utvalg som består av prostene Finn R. Huseby, Sigurd Osberg og Hans Rognstad. Deres utredning har som tittel ”Prosten i Den norske kirke” (Huse 1998: 31). Hovedkonklusjonene i prosteutredningen har flere forslag til å styrke prostetjenesten:

1. Det opprettes sokneprest II – stillinger ved alle prostier
2. Tilstrekkelig sekretær-/reisemidler stilles til disposisjon ved prostesetene
3. Det utarbeides tjenesteordning for proster
4. Det utarbeides arbeidsplaner for prostepliktene i det enkelte prosti
5. Det utarbeides klare ansvars- og arbeidsfordelingsoppgaver ved hvert prostesete
6. I utlysningstekstene ved tilsetting skal det framgå hvilket ansvar som påhviler prost og sokneprest II.
7. Sokneprest II ved prostesetene lønnes etter samme ramme som øvrige sokneprester
8. Det utarbeides lederopplæringsprogram for prostene
9. Det foretas justeringer av prostiets størrelse.

Dette viser at det fortsatt var mye detaljer som preget tenkingen rundt prostestillingene fra Presteforeningens side. Presteforeningen organiserer de fleste prostene.

### **Tjenesteordningen av 1993.**

I 1993 blir en egen tjenesteordning for prostene (Tj.) vedtatt i statsråd 10. september 1993.

Hovedkonklusjonene i tjenesteordningen fra 1993 var fortsatt for det første å holde fast ved at prosten var biskopens medhjelper og skulle delta i tilsynet ved at prosten skal ”se til at kirkelig ansatte og organer i prostiet utfører sitt arbeid i samsvar med de kirkelige ordninger ” Tj.§9.

For det andre skulle tjenesteordningen legge forholdene til rette for best mulig utnyttelse av ressurser og krefter, Tj. § 18, og for det tredje klargjøre og utvikle ledelsesstrukturen i Den norske kirke, Tj.§8.

Tjenesteordningen baserte seg på at det tas ressurser fra prostens prestegjeld som fordeles til andre deler av prostiet. Dette skapte utfordringer og motsetninger som ikke alltid var lett å løse. Prostens forhold til egen lederrolle og biskopens lederrolle, samarbeidet og støtten som leder, er avhengig av hvem som er biskop og den enkelte prost. (Huse 1998: 185 f)

I statsbudsjettet for 1998, (Stortingsproposisjon nr 1 (1997 – 98), blir det pekt på utfordringer knytta til organiseringen og ledelsen av prestatjenesten i den norske kirke. Kirkedepartementet tok på bakgrunn av dette, initiativet til en undersøkelse av prestatjenesten på bredt grunnlag som skulle gjennomføres i det geistlige linjehierarkiet med biskopene som ansvarlig for forsøk i eget bispedømme (Huse og Hansen 2002: 9). Ut fra de forsøkene som ble igangsatt og evaluert, kom departementet fram til at tjenesteordningen for prost og menighetsprest skulle revideres. Den nye tjenesteordningen for proster ble vedtatt og iverksatt fra 01.07.04.

## **Tjenesteordningen av 2004.**

Den nye tjenesteordningen for prostene er detaljert og preget av opprømsing av oppgaver. Men den legger til rette for større grad av samordning av prestetjenesten i prostiet som distrikt, og prosten framstår som leder av prestetjenesten i prostiet. Tjenesteordningen legger til rette for at prosten har flere virkemidler for å utøve ledelse i prostiet. Når også prestegjeldsgrensene blir borte, har prosten større frihet til å bruke de ansatte prestene i prostiet slik intensjonen har vært helt siden tjenesteordningen av 1993, og utnytte ressursene i prostiet på en best mulig måte (Tjenesteordningen av 1993 § 18).

Tjenesteordningen peker på flere sider ved prostens rolle som leder i den kirkelige organisasjon. Han er mellomleder mellom sokneprest og biskop. Han skal lede prestetjenesten i prostiet og fordele ressurser i hele prostiet. Han framstår som en tydeligere leder og har mange detaljerte oppgaver som bærer preg av en tenking i retning av å skulle organisere og administrere prestetjenesten i prostiet (Tjenesteordningen av 2004, § 7). Tjenesteordningen plasserer også prosten tydelig inn i en hierarkisk organisasjon med biskopen som leder, prosten som mellomleder og soknepresten som lokal leder i soknet.

## **2.2 Kirkevergen - "Den vitugaste ombudsmann"**

Kirkevergestillingen oppsto omkring år 1150 som en konsekvens av at kirken sjøl måtte skille mellom det kirkegodset som tilhørte presten og det som var gitt til kirken for at kirken sjøl skulle finansiere vedlikehold og gudstjenester (NOU:7 1989: 28). Dette ble bestemt i den kanoniske lovgivingen, der det ble skilt mellom mensa (lat. bord, her prestebordgodset) og fabrica (lat. bygning, her kirkebygg og gods gitt til kirken) (Alsvik 1995: 19). Kirkevergestillingen oppsto som et behov for en person som skulle hjelpe presten med forvaltningen av kirke- og kirkegods. Kirkevergene ble nevnt allerede i Frostatingsloven slik: " Der skal væra ombudsmann for kyrkjejordene innafor heradet og sokna som er den vitugaste, og som erkebispem peikar ut" (Alsvik 1995: 24).

Av dette kan vi se at kirkevergene var "den vitugaste" ombudsmann utpekt av erkebiskopen.

## **Bare tiende og landskyld.**

En slik kirkevergefunksjon holdt seg levende i Norge helt fram til reformasjonen. Etter reformasjonen tok staten over alt kirkegods. Kirkevergene fikk i oppdrag å forvalte både mensa og fabrica, fordi det oppsto et administrativt vakuum etter reformasjonen (Alsvik 1995: 33-36). Men

allerede i Christian IVs Norske Lov ser en at dette blir endret. Det heter: ” Kirckens jorder skal ombudsmand bygge, oc opebære bygselen, oc kircke vergerne landskylden, oc tiende til kirckens behoff.” Dette innebar en deling av kirkevergenes oppgaver og ansvar. Staten ved fogden skulle ha ansvaret for bygslingen av kirkegodset og den valgte kirkevergen skulle ha ansvaret for tienden og landskylda (Alsvik 1995: 37-38).

Dette førte til at kirkevergens innflytelse ble redusert, noe som igjen førte til at den lokale innflytelsen over kirkegodset ble redusert. Mange steder resulterte dette i dårlig vedlikehold av en del kirker og kirkegods.

### **Gudfrygtigste og vederheftigste sognemænd.**

For å forsøke og skape en ny giv av statens åndelige og disiplinierende påvirkning, ble det innført en ny ordning for kirkevergene i Christian IV recess fra 1643 der det heter:

Paa landsbyerne skal lensmanden med provistens raad tvende af de gudfrygtigste, beste oc vederheftigste sognemænd til kirkeverger bestille, som ocsaa præstens medhjælper skulle være, oc dog, om de for besvering skyld det icke udstaae kunde, maa de hver tridie eller fjerde aar forandris.

Dette var en ny oppgave som ble tilført kirkevergen. I tillegg til tienden og landskylda, skulle kirkevergen være prestens medhjælper, eller moralsk politi i lokalsamfunnet (Alsvik 1995: 51). I Christian Vs lov av 1687 er kirkevergens oppgaver redegjort for i minste detalj.

Paa Landet skulle Kirkens Patroner, hvor de ere, eller Kirkeværgene med Sognepræsten uddele til de Fattige i Sognet efter som en hvers Nødtørftighet utkræver, hvis Penge, som enten i Tavlerne, eller i Blokkene, eller i andre Maader givis til Fattige.

Dette førte til at kirkevergene kom inn i den kirkelige struktur. Vi ser at det allerede på denne tiden var behov for å styrke embete. Den oppgaven som ble tillagt kirkevergene, var en form for diakonal tjeneste. De tok seg av de fattige i soknet.

Fra 1680 til 1720 ble mange av kirkene i Norge solgt til privat eie. Dette salget fikk konsekvenser for kirkevergene. Det har vært ulike tolkninger av om stillingen som kirkeverge ble borte som følge av salget. Andre mener at kirkevergeoppgavene fortsatte, mens kirkevergeinstitusjonen ble formelt borte (Alsvik 1995: 54 - 55). Dette begrunnes med at det var bare på landet i Sør-Norge at kirkene ble solgt til private, i byene og i Nord-Norge ble de ikke solgt (NOU:7 1989: 33).

## **Kirkevergen som en del av det lokale sjølstyret.**

I 1837 ble formannskapslovene vedtatt og med dem ble det lokale sjølstyret styrket. Det å kjøpe igjen de private kirkene til menighetens eie, siden de private kirkene ofte hadde forfalt, ble en stor oppgave for de nye formannskapene (NOU:7 1989: 39). Det ble også arbeidet med å gjenskape kirkevergen som kommunal ombudsmann og institusjon på nasjonalt plan (Alsvik 1995: 59, NOU:7 1989: 41).

Kirkevergene fikk på denne tiden ansvaret for å kreve inn avgifter fra de rike som kjøpte seg kirkestoler, pulpiturer. Dette var en krevende jobb, for det var store standsforskjeller og forventninger. Kirkevergen hadde ansvaret for fordelingen av stolene, de gjeveste plassene og innkreve avgiften (Alsvik 1995: 71). Men befolkningen økte og i byene var det nesten umulig å fordele plassene på en ”rettferdig” måte. Det vokste fram store protester og i Oslo ble det i januar 1851 vedtatt å oppheve ordningen med leie av plasser i kirken. Det ble også vedtatt at kommunen skulle dekke tapte inntekter for kirken på grunn av vedtaket (Alsvik 1995: 71). Kirkevergene var i valgt verv og satt i disse tre år om gangen. I Oslo vokste befolkningen raskt, og utfordringene for de frivillige kirkevergene, ble så store at det ble vedtatt av kommunens representanter den 31. mars 1857 å opprette en fast stilling som kirkeverge. Dette ble også gjort i de andre store byene utover i 1870 – åra (Alsvik 1995: 73).

I 1897 ble det vedtatt en ny Lov om kirker og kirkegårder. Denne var sentral i utviklingen av kirkevergenes rolle fram mot vår tid. Kirkevergenes oppgaver ble i loven mer dreid fra kirkehusene mot kirkegårdene (Alsvik 1995: 76). Kirkevergenes rolle ble en balansegang mellom forventningene til kirkelige ansatte og menighetsråd, og kommunens tjenestemenn og politikernes forventninger.

## **Sokn eller kommune.**

Etter krigen utviklet kommunene seg slik at det ble ansatt flere og flere medarbeidere, arbeidet skulle profesjonaliseres, og det ble ansatt flere og flere kirkeverger i stillinger, særlig i byene og de store landkommunene. I Lov om den norske kirkes ordning av 1953, blir alle kirkelige lover samlet i en lov. Det er ikke så mye nytt i denne loven vedrørende kirkevergestillingen, men kirkeordningsnemnden, som hadde arbeidet med samlingen av lovene, hadde som intensjon å gi kirkevergene et mer samlet oppdrag. De foreslo at ”domkapitlet skulle ha den endelige ansettelsesmyndighet, der det oppsto uenighet mellom menighetsråd og kommunale myndigheter.” Begrunnelsen var at stillingen ”er et ledd i kirkens tjeneste” (Alsvik 1995: 100).



En annen komite som skulle få stor innflytelse på kirkevergenes framtid, var Scheikomiteens arbeide med ny kommunestruktur. Antallet kommuner ble redusert fra 744 til 425 midt på 1970-tallet. De gamle sokne kommunene ble avviklet først, deretter ble det sammenslåinger av flere kommuner (Alsvik 1995: 101). Hvordan skulle samhandlingen mellom kommunen og soknet være nå, og hva ble kirkevergens nye rolle? I flere av de store kommunene, var det allerede opprettet kirkevergestillinger. Slik loven åpnet for det ble etter hvert opprettet fellesråd og ansatt kirkeverger for hele kommunen i flere og flere kommuner. Midt på 1970-tallet var det om lag 35 heltidsstillinger som kirkeverger og mellom 200 og 300 stillinger på deltid, ofte i kombinasjon med andre stillinger i kommune eller menighet (Alsvik 1995: 105).

### **Daglig leder for fellesrådets virksomhet.**

I 1982 starta det et arbeid med å utrede endringer i kirkeloven av 1897. Det ble nedsatt et utvalg med biskop Hille som leder. Dette arbeidet skulle ta tid, og i mellomtiden opplevde flere og flere kirkeverger at de ikke hadde noe organ som kunne opptre på vegne av deres gruppe. I 1988 ble Norges kirkevergelag, NKVL, stiftet på den første landskonferansen for kirkeverger i Norge. NKVL fikk en viktig rolle i å påvirke det lovarbeidet som foregikk. Flertallet i komiteen gikk inn for å skille kirkegårdene fra kirkeforvaltningen og gjøre dem til et kommunalt ansvar. NKVL var imot dette og var en viktig påvirkningsfaktor i arbeidet for å beholde kirkegården som en del av den kirkelige forvaltningen (Alsvik 1995: 118).

NKVL har spilt en viktig rolle for å forme kirkevergenes rolle som ledere i Den norske kirke. I Hille - utvalgets utredning om Den lokale kirkes ordning, (NOU 1989: 7), sto debatten om kirkevergenes stilling sentralt. Skulle stillingen være kommunal med ansvar for kommunens kirkegårder, eller skulle den være en kirkelig stilling med ansvar for hele den kirkelige administrasjonen inkludert kirkegårdene? (Grimstad 1995: 137). Denne diskusjonen foregikk helt fram til den nye Kirkeloven kom i 1996 (KL). Der fastslås det i § 13 at det skal være en daglig leder av fellesrådets virksomhet i hver kommune, som er ansatt av fellesrådet og ikke lenger av kommunen. Fellesrådets myndighet er en del av soknets myndighet og er angitt i § 14. Utviklingen av kirkevergens funksjoner etter dette, er mye preget av det arbeidet som Kirkelig Arbeidsgiver – og interesseorganisasjon (KA) har gjort for å utvikle og forme stillingen til en lederstilling i Den norske kirke. Det var lite konkretisering av oppgaver og funksjoner som skulle ligge til stillingen i lovgrunnlaget, ut over beskrivelsen av fellesrådets oppgaver, (Askeland 1999: 71).

## **Dagens kirkevergerolle.**

I dag er det hvert enkelt fellesråd, som legger grunnlaget for kirkevergestillingen ut over det som følger av fellesrådets mandat i KL § 14. De tilsetter og vedtar stillingsbeskrivelser med organisasjonsmessig plassering for stillingen, de vedtar delegasjonsreglement og gir nødvendige fullmakter. Sjøl om KA har laget veiledende forslag til stillingsbeskrivelser og delegasjonsreglement, er det det enkelte fellesråd som fatter vedtak og utformer disse fullmaktene slik de vil ha dem lokalt. Det gjør at grunnlaget for kirkevergenes mandat til å være leder og utøve lederskap i den lokal kirke, er helt avhengig av de fullmaktene som gis av fellesrådet (Askeland 1999: 72).

Kirkevergene framstår som en leder i den lokale kirke. Kirkevergen har ulike lederoppgaver og mandat som leder etter vedtak i fellesrådet. Kirkevergen er fellesrådets, arbeidsgivers representant og er ansvarlig for den daglige styringen av økonomien, for iverksetting av alle vedtak fattet av fellesrådet og samordner og holder kontakten med andre samarbeidspartnere, som kommune og prost. Kirkevergestillingen er i dag en tydelig kirkelig lederstilling.

### ***2.3 De viktigste trekkene ved prost og kirkevergestillingene.***

Det som er sammenfallende for stillingene er at begge har en lovhjemmel som grunnlag for sin legitimitet. Ut over dette er det ulike grunnlag for stillingene.

- Kirkevergen henter sin legitimitet fra et folkevalgt organ, fellesrådet som er valgt av menighetsrådene. Prosten har legitimitet som statlig tjenestemann med lange tradisjoner i en embetsmannslinje.
- Geografisk har de to stillingene som oftest ikke felles grenser for sin virksomhet. Men de er ledere for ansatte som arbeider i samme sokn. Kirkevergen har fellesrådets område som tilsvarer kommunen, mens prosten har prostiet, som i de fleste prosti består av flere kommuner. I de største byene/kommunene er det flere prosti eller sammenfallende grenser med kommunen.
- Kirkevergen er delegert sin myndighet i alle saker fra et valgt organ, fellesrådet. Prosten har sin myndighet og oppgaver beskrevet i tjenesteordningen, som er fast satt ved kongelig resolusjon.
- Kirkevergen er ansatt i en organisasjon med sterke likhetstrekk til det kommunale sjølstyret. Prosten er embetsmann ansatt i staten. Han er mellomleder i en hierarkisk

organisasjon med biskopen som øverste leder av prestedtjenesten. Prosten har fullmakter til ledelse gjennom tjenesteordningen, og med delegasjon fra biskopen.

Det å se på disse to lederstillingene sammen, kan være en utfordring fordi de er så forskjellige og har så forskjellig grunnlag og legitimitet. Det som gjør dette så spennende nå, er for det første den nye tjenesteordningen som pålegger prostene å samarbeide med kirkevergene som en del av rådsstrukturen. Videre pålegger tjenesteordningen dem å utvikle prostiet som arbeidsgiverenhet for de ansatte prestene (tjenesteordningen § 4). For det andre har kirkemøtet vedtatt at det skal drives forsøk med å utvikle prostiene, eller justerte prostinivå som det står i vedtaket, som nye forvaltningsnivåer i Den norske kirke (Kirkemøtevedtak 08/05). I det samme vedtaket har kirkemøtet for det tredje vedtatt at Den norske kirke skal ha ”et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning” (Kirkemøtevedtak 08/05). Hvordan forholder proster og kirkeverger seg til disse vedtakene, og hva mener de som dagens ledere om dem?

## 3 Teori.

Siden proster og kirkeverger er ledere i en kirke som har ulike ledertradisjoner og organisatoriske tradisjoner, vil denne teoridelen ta for seg teori på ulike former for ledelse, ulike lederroller og ulike organisasjonstyper knyttet til disse lederrollene. Dette gjøres blant annet ved å vise til andre områder innenfor offentlig sektor, høyskole og sykehus, som har arbeidet med noen av de samme problemstillingene.

### 3.1 Delt og enhetlig ledelse.

I offentlig sektor har det ikke vært uvanlig med delt ledelse, en ledelseslinje for fag og en for administrasjon. Slik har det blant annet vært i sykehus og i høyskoler. Og slik er det fortsatt i kirken. Delt ledelse var sett på som et middel til å avlaste den faglige ledelsen og ved det styrke det faglige arbeidet (Larsen, Maassen og Stensaker, 2006:1).

De seinere årene har enhetlig ledelse vokst fram som en ny måte å se styringsformen i sykehus og høyskoler på. Enhetlig ledelse er et begrep som brukes om styringsformen i organisasjoner der det er en ledelseslinje gjennom hele organisasjonen. Både innenfor sykehusvesenet og i høyskolesystemet er det gjennomført reformer der enhetlig ledelse har blitt innført som styringsform. Trenden er at en sterk ledelse skal gi bedre styring og skape en mer effektiv ressursbruk.

Tidligere var det fagpersonen som ofte var den ledende i faglige høyskoler i Norge. Det var gjerne en sterk professor som styrte hele institusjonen. Dette var en form for enhetlig ledelse som varte fram til høyskolereformen i 1994 (Larsen, Maassen og Stensaker, 2006:1).

Endringene som har skjedd i Norge nå, er en del av en internasjonal reformbølge som har vart de siste 10 – 15 årene. Erfaringene viser at enhetlig ledelse ikke medfører så store endringer. Med delt ledelse var det avgjørende å skape gode prosesser mellom ledelsesnivåene for å få gode vedtak. I dag brukes det mye tid på iverksettingsprosessen, fordi det må skapes oppslutning om de vedtakene som er fattet, særlig der det er en sterk ledelse (Larsen, Maassen og Stensaker, 2006:3).

I kvalitetsreformen innenfor høyere utdanning, har innføringen av enhetlig ledelse blitt brukt som et verktøy for å heve nivået på høyskoler og universiteter:

Vi trenger sterke akademiske institusjoner på høyt internasjonalt nivå. Konkurransen om studenter, lærere og forskere, og om midler øker. Derfor er det nødvendig med en ledelsesreform ved universiteter og høyskoler som gjør dem i stand til å møte denne grunnleggende internasjonaliseringen av høyere utdanning, sier utdannings- og forskningsminister Kristin Clemet. (**Pressemelding UFD Nr.: 043**  
Dato: 04.06.04 **Ny lov om universiteter og høyskoler**)

Tidligere var en delt ledelsesmodell, der administrativ og faglig ledelse skulle samarbeide som sidestilte lederstrukturer, et verktøy for oppnå de beste resultatene både faglig og administrativt. I kvalitetsreformen i høyskolene, blir den samme argumentasjonen brukt for å innføre enhetlig ledelse, der den administrative og faglige ledelsen har store krav på seg til å levere kvalitet og utvikle skolene (Larsen, Maassen og Stensaker, 2006:1)

## **Enhetlig ledelse i Den norske kirke**

I vårt naboland Sverige, har de en styringsform i kirken med enhetlig ledelse. Det er kyrkoherden, soknepresten, som er leder i den lokale kirke. Men myndigheten til kyrkoherden til å være leder er avhengig av vedtak og delegasjon fra ”de fortroendevalda”, menighetsrådet. Det er gjennomført en studie av arbeidsforholdene til kyrkoherden (Hansson 1996). Denne studien konkluderer blant annet med at det er politiske vedtak om rammene for tjenesten i den lokale menigheten, som avgjør i hvilken grad den enkelte kyrkoherde fungerer som leder for hele kirken lokalt, både for de ansatte og for menigheten, eller bare for deler av den lokale kirke. Dette, ved siden av at kyrkoherdene er forskjellige som personer, skiller kyrkoherdene som ledere i menighetene i Sverige (Hansson 1996: 280).

Kirkemøtet, som er Den norske kirkes øverste, demokratisk valgte rådsorgan, har påpekt at delt ledelse er en vanskelig styringsform for kirken. Rapporten peker på at det er behov for mer forsøksvirksomhet med et samordnet arbeidsgiveransvar og felles tilsettingsmyndighet. Men komiteen er delt i synet på organiseringen av dette felles arbeidsgiveransvaret og hvor tilsettingsmyndigheten bør legges (Rapport til Kirkemøtet august 2005). Kirkemøtet vedtok på bakgrunn av denne rapporten høsten 2005 å be Den norske kirke sette i gang forsøk med enhetlig ledelse og felles arbeidsgiveransvar i den lokale kirke (KM 08/05 Kirkelige reformer).

I vedtaket i denne saken heter det i pkt 5:

Kirkemøtet mener det skal være et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning. Kirkemøtet ber Kirkerådet ta initiativ til flere forsøk med ny mellommenhet på et justert prostnivå, spesielt med vekt på samordnet arbeidsgiveransvar. Det bør også legges til rette for slike forsøk på sokne- og bispedømmenivå”( KM 08/05Kirkelige reformer).

Dette vedtaket inneholder to forhold. Det ene er at det fastslår en retning for det framtidige arbeidsgiveransvaret i kirken, et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning. Det andre er at det ber om at det settes i gang forsøksverksomhet med justert prostnivå som arbeidsgiverenhet, og med samordnet arbeidsgiverenheter på sokn - og bispedømmenivå.

Denne utfordringen fra Kirkemøtet er det flere som har tatt og satt i gang forsøk med. Det er satt i gang forsøk i Asker prosti, v/ prosten og Asker kirkelige fellesråd, v/ kirkesjefen som sammen

prøver ut en modell der de to lederne skal være enige i alle avgjørelser som berører felles arena, både på soknenivå, v sokneprest og daglig leder i soknet og på prostnivå v/ kirkesjef og prost.

I Byåsen prosti prøver de ut en modell der de hadde planlagt at en styringsgruppe skulle ta avgjørelser i alle overordnede strategiske spørsmål i prostiet. Styringsgruppen skulle også være arbeidsgiver for de ansatte. Men denne styringsgruppen har ikke fått lov av departementet til å være arbeidsgiver for prestene. Det betyr at forsøket ikke kan gjennomføres helt etter planen. Ingen av disse forsøkene har derfor enhetlig ledelse helt gjennomført som forsøksform. I Asker er det samordnet ledelse mellom prost og kirkesjef, og mellom daglig leder i soknet og soknepresten, som skal gjennomføres i alle avgjørelser. I Byåsen prosti er det styringsgruppen som er strategisk organ for virksomheten i prostiet, også for de fellestrådsansatte. En kan til en viss grad si at det er gjennomført enhetlig ledelse på lokalt nivå, men de ansatte har fortsatt to arbeidsgivere å forholde seg til (Hauglin, Askeland og Hegstad 2006).

Det gjennomføres et annet forsøk på å samordne de to ledelseslinjene lokalt i Den norske kirke. Et av disse forsøkene er i Namsos fellesråd. Der beskrives forsøksmodellen slik: todelt, samordnet ledelse. Prosten og kirkevergen har hvert sitt ansvarsområde. Prost og kirkeverge utgjør ledergruppen. Deres foreløpige konklusjon på forsøket er at det er personavhengig, de kaller det en "godværsmodell" (Thelin, 2006:1). Denne konklusjonen utfordrer lederstrukturen i Den norske kirke på at det er personavhengig hvorvidt man lykkes i å utøve en god ledelse innenfor dagens struktur. En kan si at all ledelse er personavhengig, men dette blir en ekstra utfordring for å lykkes i en delt ledelsesmodell. De samme konklusjonene kommer fram i en evaluering av høyskolereformen. Deres konklusjon er at høyskolereformen også setter store krav til dialog og kommunikasjon og til å balansere roller i relasjonene mellom nivå og pyramider (Forskningsrådet 2006:8)

## **Fire lederroller.**

For å belyse de to lederrollene, prost og kirkeverge, vil jeg bruke Adizes sin lederrolleteori. Begrunnelsen for å velge å bruke denne lederrolleteorien er for det første at den har blitt brukt i en tidligere lederrolleundersøkelse i Den norske kirke i 1998 (Askeland 1998). I denne oppgaven blir noen av spørsmålene fra den gangen gjentatt for å sammenligne resultatene og se på utviklingen de siste 10 årene.

For det andre er Adizes sine lederrolleteorier utviklet videre til norske forhold (Strand 2001: 230 f). Lederroller i blant annet offentlig sektor er en del av drøftingsgrunnlaget for videreutviklingen av lederrollene (Strand 2001: 356). Siden prostestillingen er en del av offentlig sektor og

kirkevergestillingen en del av kirkelig sektor, som har mange likhetstrekk med kommunal sektor, synes det å være av betydning for valget av teori.

For det tredje har lederrollemodellen som er videreutviklet, knyttet organisasjonstypologier til hvordan de ulike rollemodellene henger sammen med organisasjonstypene (Strand 2001: 241 f).

### **3.2 Adizes' rolletypologi.**

Ved å anvende både rolletypologien og organisasjonsteorien, kan svarene i spørreskjemaet analyseres for å se hvordan ledere i kirken i dag ser på seg sjøl og vurderer sine egenskaper som ledere. Det kan også være spennende om rolleteorien og organisasjonsteorien kan brukes for å se hvilken retning Den norske kirke går i som organisasjon.

I moderne lederforskning er det to måter å tilnærme seg lederroller på. ( Askeland 2003: 68) Det ene er å drøfte de ulike rollene ledere spiller og utøver i organisasjoner. Det andre er å se på hvordan en gjennom rolleteori kan fokusere på de grunnleggende normer og verdier som konstituerer lederroller i organisasjoner. Det kan også rettes fokus på hvordan de vedlikeholdes og endres (Askeland 2003: 68).

For å utvikle sentrale sider ved lederrollene, har Ichak Adizes (1980) laget en rolletypologisering som blir anvendt i den videre delen av oppgaven: Rollen som produsent, administrator, integrator og entreprenør.

I Norge har disse begrepene blitt lånt og utviklet videre av Torodd Strand (2001: 230) ut fra to ledelsesfunksjoner. Disse to er beskrevet slik:

1. En kan skille mellom ledelse rettet mot forhold internt i organisasjonen og ledelse rettet mot eksterne forhold.
2. Ledelse kan inndeles etter om det dreier seg om oppgaver knyttet til lite formalisering/ endring eller høy grad av formalisering/ stabilitet (Askeland 2003: 69).

Ledelse dreier seg om et sett med roller, og rollebegrepet knyttes til organisasjonsbegrepet gjennom begrepet funksjon: "Bestemte roller utfører eller bidrar til bestemte funksjoner eller virkninger" (Strand 2001: 21). Ved å stille de fire rollebenevnelsene sammen med de to ledelsesfunksjonene, har Strand satt dette sammen til en modell:

Figur: 3.1 Adizes' lederroller.

	<b>Intern</b>	<b>Ekstern</b>
<b>Lite formalisering Endring</b>	INTEGRATOR Integrasjon og utvikling av relasjoner	ENTREPRENØR Utvikling/ tilpasning i forhold til omgivelsene
<b>Mye formalisering Stabilitet</b>	ADMINISTRATOR Skape og vedlikeholde struktur	PRODUSENT Produksjon og fokus mot oppnåelse av mål

Strand 2001: 230 f

Slik som Strand (2001) har utviklet denne modellen, er det knyttet bestemte lederoppgaver og funksjoner til hver av disse fire lederrollene.

- **Integratorrollen.**

Integratorrollen handler om å motivere ansatte og skape gode relasjoner i organisasjonen. Lederrollens grunnlag er stor grad av personlig tillit og handler om å skape oppslutning og felles oppfatninger av den virkeligheten organisasjonen står overfor.

- **Administratorrollen.**

Administratorrollen er den rollen som retter seg mot de formelle strukturene i organisasjonen. Administratoren jobber med å tilpasse og vedlikeholde strukturer og oppgavene som er i organisasjonen. Lederrollens grunnlag ligger i autoritet i sjølve stillingen og dens plassering i hierarkiet i organisasjonen.

- **Entreprenørrollen.**

Entreprenørrollen er den lederen som ser omgivelsene på en slik måte at egen organisasjon kan møte trusler og muligheter for utvikling. Entreprenøren er også den rollen som skal forhandle med relevante aktører i omgivelsene. Lederrollens grunnlag er lite formell, men lederen blir ofte sjøl den som utviser størst grad av entreprenørskap.

- **Produsentrollen.**

Produsentrollen er den rollen som er opptatt av å sette mål og utvikle strategier for å nå disse målene i organisasjonen. Produsenten ser og setter mål for den veien han mener organisasjonen bør utvikle seg i retning av og ha fokus på. Lederrollens grunnlag kan være formell, men er også i stor grad knyttet til faglig dyktighet og kompetanse.



Disse fire rolletypologiene er det som kalles Adizes sine rolletypologier (Askeland 2003: 70, Strand 2001: 230). Utfordringene i alle organisasjoner er å sette sammen ledelsen slik at alle disse 4 rollene er dekket. Det er vanskelig for en og samme leder å fylle alle disse rollene fullt ut, i alle fall samtidig. Det vil være nødvendig å bruke de ulike rollene i ulike situasjoner og faser i en organisasjon. Det kan for eksempel være nødvendig å utøve stor grad av entreprenørskap i en situasjon der en organisasjon skal gjennomgå endringer og fornyelse. I en annen fase kan det være stabil drift som er målet, da er det viktig å ha fokus på administratorrollen i organisasjonen (Askeland 2003: 71). Det å legge vekt på en sammensetning av ledergruppen slik at alle disse funksjonene er dekket, og ansette nye ledere som er sterke på andre sider enn en sjøl, er en strategisk viktig oppgave for toppledelsen i en organisasjon.

I Den norske kirke lokalt vil det å sette sammen en ledergruppe med minst to ledere, en kirkeverge og en prost, være mulig med en felles ledelseslinje lokalt. Da vil det være større mulighet for at flere av rolletypologiene kan være representert i ledergruppen. I dag er de to lederlinjene slik at dette i beste fall bare kan fungere som en "godværsmodell" (Thelin, 2006:1).

De fire lederrollene passer best som ledere i hver sin organisasjonstype. Organisasjonstypene er også av betydning for å forstå det kirkelige organisasjonen.

## **Fire organisasjonstyper.**

Som det er pekt på flere steder i denne oppgaven, representerer de to lederne det er fokus på i denne oppgaven hver sine organisasjonstyper. Prosten er i en statlig, byråkratisk organisasjon. Kirkevergen er en del av en kirkelig organisasjon som ligner på den kommunale offentlig sektor som styringssystem, men som også inneholder en betydelig grad av frivillige sektor. Dette synliggjør at det er forskjeller også når det gjelder de organisasjonene de to stillingene, prost og kirkeverge er knyttet til. Prosten er i en statlig byråkratisk organisasjon styrt ovenfra. Kirkevergen er i en rådsstruktur som er styrt nedenfra, Dette gjør at målet til kirkemøtet i vedtak 08/05 om å få til en felles arbeidsgiverlinje i Den norske kirke lokalt, har en ekstra utfordring i seg.

De ulike organisasjonstypene som Strand anvender er: gruppeorganisasjon, oppgaveorganisasjon, byråkrati/hierarki eller ekspertorganisasjon (Strand 2001: 231).

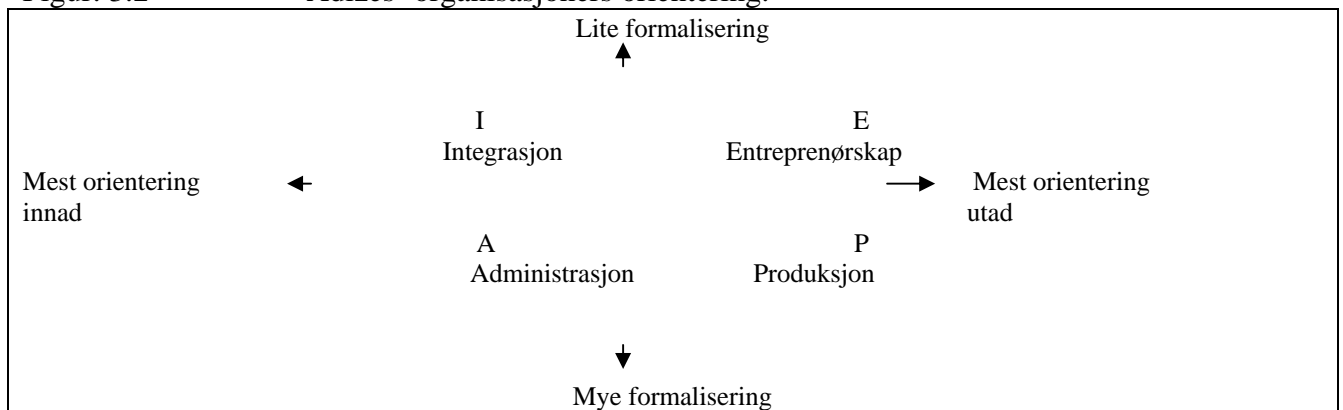
For å kunne vurdere disse fire organisasjonstypene i sammenheng med Adizes sine rolleteorier og muligheter og utfordringer som ligger i den for ledelse, blir organisasjoner skilt i to hovedsyn i måten å oppfatte dem på:

1. Organisasjoner som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper.

- Organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner, organismer, som tilpasser seg et miljø (Strand 2001: 227).

Ved å anvende disse to hovedsyn på organisasjoner og de fire rolletypologiene til Adizes, bruker Strand (2001) den samme figuren som Adizes, for å synliggjøre sammenhengen mellom den horisontale aksene som uttrykker orientering innad versus orientering utad mot omverdenen, og den vertikale aksene som handler om mye styring med formelle strukturer versus styring ved mindre formelle sosiale prosesser.

Figur: 3.2 Adizes' organisasjoners orientering.



( Strand 2001: 230)

- Gruppeorganisasjon.**

Gruppeorganisasjon er en type organisasjon som har liten grad av formell organisering.

Gruppeorganisasjoner kan være ulike former for team som er sammensatt for å løse bestemte oppgaver inne i en annen organisasjon, eller som frittstående gruppe. Slike grupper har som regel en flat struktur. Frittstående gruppeorganisasjoner kan for eksempel være sangkor og bibelgrupper.

Gruppeorganisasjoner som er en del av andre organisasjoner, kan for eksempel være ledergrupper, prosjektorganisasjoner eller team. Slik som gruppeorganisasjonen blir vurdert i relasjon til skjemaet over, er den lite formell og gruppens orientering er innad i gruppen. Den vil da ha sitt tyngrepunkt øverst til venstre i skjemaet. Ledergruppen i en kommune er et eksempel på en gruppeorganisasjon inne i en annen organisasjon. Her er helt klart rådmannen leder og gruppen er en del av en byråkratisk organisasjon, men ledergruppen kan likevel fungere som en uformell intern gruppeorganisasjon i kommunens organisasjon.

En ny kirkeorganisasjon med en felles ledelse kan også lage en ledergruppe som kan fungere slik. I dag, med delt ledelse, kan det samarbeides innenfor en slik uformell gruppeorganisasjon, men den har ingen formell myndighet.

- **Oppgaveorganisasjon.**

En oppgaveorganisasjon er som det ligger i navnet, en organisasjonsform der det er oppgaven som er viktig. I en oppgaveorganisasjon er det å løse oppgaver det essensielle. De som jobber i en oppgaveorganisasjon er opptatt av samme oppgave. Oppgaveorganisasjonen er utadretta og forberedt på forandringer. Oppgaveorganisasjoner kjennetegnes ved at det er de ansatte som utviser entreprenøratferd som dominerer organisasjonen. Oppgaveorganisasjonen krever ofte raske beslutninger og kjappe løsninger og passer derfor dårlig sammen med byråkratier. Ut fra aksene i skjemaet er en slik organisasjon lite formalisert og sterkt utadretta. Tyngepunktet for plassering av oppgaveorganisasjonen i skjemaet vil være øverst til høyre i forhold til aksene. I kirken i dag er Trosopplæringsprosjektet eksempel på en slik organisasjonsform. Prosjektet har oppgaver som retter seg mot for eksempel ungdommer, som skifter raskt og ligner på et marked. I en situasjon der en organisasjon er i sterk omstilling og utvikling mot nye mål og oppgaver og som skal legges ned etterpå, kan en slik organisasjonsform være tjenelig.

- **Byråkrati.**

Byråkratiene er den organisasjonsformen som er mest omtalt i organisasjonsteorien (Strand 2001: 243). Noen byråkratiske trekk vil vi finne igjen i de fleste organisasjoner. Men det som kjennetegner byråkratiene er en hierarkisk struktur, klare rutiner i arbeidet, regler for gjennomføring av de fleste tiltak i organisasjonen, de ansatte har sine faste oppgaver og arbeider lenge i organisasjonen. I tillegg er det et kjennetegn at det er stor grad av skriftlighet i et byråkrati. Vi finner eksempler på byråkratier i offentlige virksomheter som kommune og stat, men også private virksomheter som bank og forsikring er preget av byråkratiorganisasjon. Byråkratiorganisasjonen er mest orientert innad og har høy grad av formalisering. Den befinner seg nederst til venstre i forhold til aksene i skjema. Den statlige embetslinjen er typisk byråkrati.

- **Ekspertorganisasjonen.**

Ekspertorganisasjoner er som ordet sier, eksperter som er i en organisasjon. Vi har mange eksempler på slike organisasjoner, sykehus, advokatfirma, arkitektfirma, universitet og høyskoler. Det viktigste kjennetegnet er at disse organisasjonene består av eksperter innenfor samme fagfelt samlet i samme organisasjon. Organisasjonen er opptatt av å løse oppgaver for kunden, enten det er en pasient eller klient. Flere av disse organisasjonene lever av sitt gode navn og rykte og er derfor avhengig av høy ekspertkompetanse for å lykkes. Noen av disse organisasjonene, slik som kirken og offentlig

virksomhet, har en byråkratisk organisasjon rundt seg, som de må forholde seg til. Byråkratiet legger rammer og føringer for utøvelsen av ekspertorganisasjonen. Men sjølv oppdraget utføres i ekspertorganisasjonen. Slike organiseringer kan skape motsetninger i prioriteringer og det kan være vanskelig for ekspertene å akseptere at andre setter rammer for virksomheten. Ekspertorganisasjonen er mest orientert utad og har høy grad av formalisering. I forhold til aksene i skjemaet vil jeg plassere den nederst til høyre.

Skjemaet for organisasjonstypene blir etter mine konklusjoner slik:

Figur: 3.3 Oppsummering organisasjonene.

Lite formalisering

Mest orientering	Gruppeorganisasjon	Oppgaveorganisasjon	Mest orientering
innad	Byråkrati	Ekspertorganisasjon	utad

Mye formalisering

Organisasjonstypene vil jeg bruke i drøftingen for å se på utviklingen, som resultatet av analysen peker på for en framtidig kirke, i sammenheng med lederrollene som framkommer i analysen.

### 3.3 Litteratur.

Det er gjennomført en kartlegging av prosterollen og prostenes funksjon som leder av prestetjenesten og behov for utvikling av denne stillingen (Huseby 1988: 69). Denne studien viste at det er behov for å utvikle en aktiv personalledelse i den lokale kirke og at prostens rolle som leder må utvikles. Studien viser også at det er behov for en utviklingsutvikling i kirken for å klargjøre ansvaret for ledelse i den lokale kirke (Huseby 1988: 66).

Fra 1993 og fram til i dag har det vært gjennomført flere studier og gjort flere oppgaver på prostens rolle i utviklingen av Den norske kirke. Bispemøtet gjennomførte i 1996 en undersøkelse om domprostrollen særskilt.

I 1997 fikk stiftelsen Kirkeforskning i oppdrag fra Kirkedepartementet å gjennomføre en større undersøkelse om prostens rolle i Den norske kirke. (Huse 1998). Dette skjedde i etterkant av den nye kirkeloven i 1996. Hovedkonklusjonene i rapporten kan kort beskrives i tre hovedanliggender.

- Prostens er tillagt stort ansvar og betydelig forpliktelser uten at det er tilført nye ressurser for å løse dette. Det er heller ikke gitt rammer i tjenesteordningen for å lede prestene i prostiet.

- Tjenesteordningen baserer seg på at det tas ressurser fra prostens prestegjeld og fordeles til andre deler av prostiet. Dette skaper utfordringer og motsetninger som ikke alltid er lett å løse.
- Prostens forhold til egen lederrolle og biskopens lederrolle, samarbeidet og støtte er avhengig av hvem som er biskop og hvem som er prost. (Huse 1998: 185 f)

I 1998 gjennomførte Harald Askeland en stor lederrolleundersøkelse i Den norske kirke (Askeland 1998). Denne lederrolleundersøkelsen ble iverksatt på bakgrunn av at det kom ny kirkelov i 1996. Da denne lederrolleundersøkelsen ble gjennomført var alle proster også sokneprester. Det er derfor brukt sokneprest om alle, også de som er både proster og sokneprester i undersøkelsen. Det er flere konklusjoner i denne store lederrolleundersøkelsen, men det som er mest relevante funn for min oppgave, er særlig fire funn.

For det første blir det understreket at de to lederstillingene, sokneprest (prost) og kirkeverge, har ulikt legitimitetsgrunnlag som ledere og at de har ulike forventninger til egen lederrolle. Presten har en klar forventning til seg sjøl som embetsbærer og leder, mens kirkevergen har et lovgrunnlag for stillingen og må opparbeide seg tillit og skape forventninger til egen rolle.

For det andre viser undersøkelsen at det er ulike forventninger til prestens og kirkeverges rolle i arbeidet med målformuleringene i den lokale kirke. Presten mener det er han sjøl som skal utforme disse målene i organisasjonen. Kirkevergen har en klar oppfatning av at det er rådene med den geistlige representant som deltaker, som vedtar mål og strategier for organisasjonen, mens kirkevergen iverksetter strategiene og sørger for at målene blir gjennomført.

For det tredje viser studien at de to lederrollene skaper flere uklare lederområder lokalt, i forhold til hvem som har ansvar og myndighet til å ta avgjørelser (Askeland 1998: 269). Konklusjonene viser at det er behov for å utrede og tydeliggjøre de to lederrollene og organisasjonen de skal arbeide sammen i.

For det fjerde var et av funnene at de to lederne likevel profilerer sine lederroller slik at de kan virke utfyllende på hverandre. En slik utfylling krever at det skjer en dialog og samordning av ledelsesaktivitet fra disse stillingsgruppene side (Askeland 1998: 294).

Det er gjennomført en annen studie av lederroller i Den norske kirke omtrent parallelt med Askeland sin undersøkelse. Et av de aktuelle funnene i denne undersøkelsen er at over halvparten av kirkevergene som er spurt, er klare for en felles tilsetningsmyndighet lokalt. Mens åtte av ti sokneprester klart er imot dette, er en av ti klart for en felles tilsetningsmyndighet. Et annet funn er at mens flertallet av kirkevergene mener de bør være leder for de lokalt ansatte, mener sokneprestene

verken/ eller og det synes som de er svært usikre på dette spørsmålet (Askeland, Grimstad, Riise 1998: 75-76).

I Torodd Strands bok *Ledelse, organisasjon og kultur*, er hele lederfilosofien basert på

- At ledelse får mening og virkning avhengig av hva slags kontekst (for eksempel organisasjon og kultur) den inngår i.

- At ledelse er en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangetydighet og dilemmaer i organisasjoner (Strand 2001: 25)

Det legges også vekt på hva en leder er i organisasjonen. Strand definerer ledere som ”organisasjonsmedlemmer som

- har ansvar for andres arbeid
- har et mandat, tillitserklæring for å kunne gjøre noe på vegne av organisasjonen
- utføre funksjoner som er livsviktige for organisasjonen” (Strand 2001: 1).

Disse definisjonene av ledelse og lederens samspill i organisasjonen sammenholdt med framstillingen av prost og kirkeverge som ledere i kirken lokalt i dag, viser at det er behov for å tilføre kunnskap om hvordan kirken kan komme fra dagens delte ledelsesmodell til at ledelse av den lokale kirke kan defineres slik kirkemøtet gjør det i vedtaket 08/05 om et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirke.

I 2003 satte staten ned et utvalg som skulle utrede forholdet mellom kirke og stat. I Gjønnnesutvalgets utredning om Staten og Den norske kirke har ikke utvalget kommentert intern organisering av kirken spesielt. De mener dette ligger utenfor sitt mandat (NOU 2: 2006: 4). Men flertallet har pekt på at finansieringen av lønninger og personalkostander bør komme fra staten (Jacobsen 2005: 9). Dette viser at utvalget tenker seg et brudd med den kommunale forankringen av den lokale kirke som fellestrådene har i dag, noe som kan peke mot en statlig overtagelse av hele kirkeforvaltningen.

Men i Kirkelig Arbeidsgiver- og interesseorganisasjon sin første kommentar til utredningen står det:

Realiteten er at dagens statskirkeordning griper langt inn i dagens kirkelige organisering. Å foreslå opphevelse av det statlige, grunnlovsfestede kirkestyre, uten å utrede hvilke problemstillinger både av organisatorisk, arbeidsrettslig og annen karakter dette vil medføre, kan ikke sies å tilfredsstillende alminnelige krav til offentlige utredninger når det gjelder konsekvensanalyse”(KA sin hjemmeside 06.02.06).

Denne kommentaren viser at det er et komplisert arbeid å skape en arbeidsgiverlinje i Den norske kirke. Arbeidet griper inn i arbeidsrettslige forhold, i lovmessige forhold, sågar grunnlovmessige forhold og andre organisatoriske relasjoner som forholdet mellom stat og kommune lokalt, representert ved prost/sokneprest og kirkeverge.

Det har vært gjennomført en lignende endring med overføring av statlig ansatt til kommunal forvaltning tidligere. Da kommunehelsetjenesteloven ble innført på begynnelsen av 1980 tallet, ble det statlige distriktslegesystemet avviklet og landets kommuner ble pålagt å sørge for nødvendig helsetjeneste (Vetvik 1991: 167). Fra å være underlagt statlig styring til å bli kommunalt ansatte med kommunestyret som formell ansvarlig myndighet, fra å utøve sitt ansvar svært fritt og sjølstendige, til bli underlagt en kommunal helse - og sosialsjef, som kanskje ikke var utdannet lege, var dette en stor overgang (Romøren 1991:157-158). I dag lever den kommunale, lovpålagte helsetjenesten sitt liv i kommunen underlagt den enkelte kommunes vedtak og bestemmelser (Kommunehelsetjenesteloven). Denne endringen var initiert av behovet for å samordne tjenestetilbud, økonomi - og personalressurser, skape bedre balanse mellom primærhelsetjeneste og institusjonshelsetjeneste og legge grunnlaget for en enhetlig kommunal helse – og sosialtjeneste (Romøren 1991:159).

### **3.4 Kort oppsummering.**

Kan det på dette stedet i oppgaven trekkes ut noen antagelser fra dette materialet i forhold til problemstillingen? Det reiser seg noen spørsmål som det vil være spennende om denne oppgaven gir svar på:

- Har lederrollene blitt tydeligere avgrenset for proster og kirkeverger?
- Er det fortsatt en interessekonflikt mellom dem?
- Har de uklarhetene og gråsonene i lederrollene som ble påvist i studien til Askeland, Grimstad og Riise blitt forsterket eller avtatt med årene?
- Er det grunnlag for å si noe om utviklingen i forhold til hvem som bør være leder i en framtidig kirkeordning?
- Har prostene kommet til større klarhet om de ønsker å være leder i en framtidig kirkeordning?

Ut fra konteksten og teorien kan det være mulig å formulere noen antagelser av hva jeg tror jeg vil finne. Kirkevergene har vært i sine lederroller siden 1997 og disse har begynt å sette seg i kirkeorganisasjonen. Prostene har en ny tjenesteordning fra 2004 som klargjør deres rolle men som har ført til endringer de siste årene. Hensikten med tjenesteordningen har blant annet vært å tydeliggjøre lederrollen til prostene. Derfor er det grunn til å anta at rollene mellom prost og kirkeverge er mer avklart nå enn i Askeland sin undersøkelse. Det er mulig at det fortsatt er en viss konkurranse mellom dem som ledere av ansatte og hvordan de ivaretar integratortrollen som sto

sterkt i både Askeland sin undersøkelse og som viser det samme i Hansson sine studier fra Sverige. Siden tjenesteordningen legger vekt på prostens rolle som leder av prestetjenesten lokalt, er det grunn til å anta at bevisstheten omkring egen lederrolle er forsterket blant prostene. Dette kan ha ført til at de er mer klare for å være ledere også i en ny kirkeordning med en annen lederstruktur. Om de to lederne vil anerkjenne hverandre som ledere i en framtidig kirkeordning er mye avhengig av den akseptasjonen de gir hverandre i dag og viser gjennom det samarbeidet de utøver og opplever. Kanskje vil svarene i denne oppgaven vise noe av det samme som en studie fra sykehus viser om en mulig framtidig ledelse.

En studie av avdelingsledelse i sykehus viser at konklusjonene ikke er entydige om hvem som bør være leder. Studien viser at en avdelingsleder er en blanding av mellomleder og produksjonsleder, avhengig av størrelsen på avdelingen. Spesialistutdanning gir den beste innsikt i alle deler av spesialiteten og gir den beste kvalifikasjonen for å lede. Betydningen av lederutdanning varierer med størrelsen på avdelingen. Store avdelinger trenger mer faglig ledelse enn små (Haffner, Mürer, Aasland 2006: 5). Denne studien viser at det ikke er noe entydig svar på hvem som bør være leder i sykehusavdelingene. Kanskje er det slik i kirken også?



## **4 Metode.**

For å være med å bidra til en liten bit av den empiriske kunnskapen man må ha for å svare på noen av de antagelsene som er stilt over, er det i denne masteroppgaven, gjennomført en spørreundersøkelse blant proster og kirkeverger. I dette kapitlet blir det redegjort nærmere for hvordan denne spørreskjemaundersøkelsen er lagt opp rent metodisk i forhold til utvalg av respondenter, utforming av spørreskjema og gjennomføring av undersøkelsen. Det vil også bli gitt en begrunnelse for de valgene som er tatt underveis i denne masteroppgaven.

### **Valg av metode.**

Innenfor metodefaget er det to hoveddimensjoner, kvantitativ og kvalitativ metode. Kvalitativ metode brukes der man går dypere inn i en materie ved bruk av færre undersøkelsesenheter og variabler. Metoden kan basere seg på deltagende observasjon, samtaler og intervjuer med aktørene. Denne metoden egner seg godt til å utvikle begreper, hypoteser og helhetlig forståelse. Den kvantitative metoden brukes gjerne for å innhente materiale fra et stort antall respondenter der det er en mer presis formulert problemstilling. Formålet er som regel å kunne trekke representative konklusjoner som et grunnlag for muligheten til å generalisere informasjonen (Jacobsen 2005: 124).

I denne oppgaven er det brukt kvantitativ metode fordi det skal behandles store mengder med tall fra mange respondenter og da er dette den mest hensiktsmessige metoden (Jacobsen 2005: 128). Det har vært et mål å få flest mulig av de som sitter i prost - og kirkevergestillingene i dag til å si hva de mener om spørsmålene ut fra problemstillingen. Da er det mest hensiktsmessig å velge en spørreskjemaundersøkelse med presise, stort sett lukkede spørsmål. Det ville vært alt for krevende og tatt for mye tid å innhente tilsvarende mengde med informasjon fra samme antall respondenter ved intervju eller samtale.

### **Sterke og svake sider ved valg av metode.**

Fordeler ved valg av kvantitativ metode er at det er mulig å behandle store mengder data ved hjelp av en datamaskin og at det er forholdsvis lett å avgrense oppgaven. Det er mulig å få inn mange svar, ha mange respondenter, og dermed få en høy ekstern gyldighet (Jacobsen 2005: 132). Videre er det mulig å beskrive svarene relativt presist. Dette gjør det er mulig å strukturere informasjonen, trekke fram hovedtrekkene, og vurdere om det er avvik (Jacobsen 2005: 132). Til slutt vil det å bevare en

viss avstand fra det fenomenet som blir undersøkt være lettere ved en slik metode (Jacobsen 2005: 133)

En av de ulempene som beskrives, er at det kan bli for overfladisk med slike undersøkelser. Det er vanskelig å gå i dybden på et spørreskjema med lukkede spørsmål. Spørsmålene vil også fort være definert på forhånd slik at det er spørderen sin agenda som kommer fram og ikke svareren sin. Det er derfor viktig å være kritisk i utformingen av skjema og spørre hva det er vi måler? Prosessen i kvantitativ metode er mindre fleksibel. Det som står i spørreskjemaet er det man får svar på, ikke noe annet. Kortene er kastet når skjemaet er sendt. Det kan være mange som ikke svarer, det er også en ulempe som må vurderes. Det kan også være stor avstand mellom den som spør og de som blir spurt i slike undersøkelser (Jacobsen 2005: 133-134)

Ut fra en total vurdering av fordeler og ulemper ble det valgt å bruke kvantitativ metode. Siden jeg i tillegg kjenner feltet godt og hadde en veldig klar problemstilling, var det enkelt å velge (Jacobsen 2005: 134).

## **Utformingen av spørreskjema.**

Det ble tidlig klart at jeg ville samarbeide med medstudent Tormod Steene Hansen i utarbeidelsen av spørreskjema og gjennomføringen av den praktiske delen av oppgaven. Vi har også samme veileder slik at dette var praktisk mulig. Jeg skulle spørre både proster og kirkeverger, mens han skulle spørre proster. Vi utarbeidet derfor et førsteutkast med spørsmål til hver vår del av spørreskjemaet ut fra hver vår problemstilling. Første utkastet til våre egne spørsmål knyttet til egen problemstilling ble drøftet med veileder. Deretter utarbeidet vi spørsmål til fellesdelen. Vi sydde sammen hele spørreskjemaet til ett skjema, i et seinere felles møte med veileder.

Spørsmålene ble delt inn i tre hoveddeler ut fra den tredelte problemstillingen. Første del med spørsmål omkring ulike lederoppgaver. Denne delen er en gjentakelse av den undersøkelsen Askeland gjorde i 1998 med ledere i Den norske kirke. Dette ble gjort for å kunne sammenligne svarene fra den gangen og se på utviklingen fram til i dag. Der brukte vi samme formulering av teksten, men valgte å endre skalaen på valgalternativene fra 1 – 7, der 7 var svært viktig/svært mye tid til 1 som var svært uviktig/ lite bruk av tid. Vi valgte å endre det ordinale målenivået til 1- 5 i dette spørsmålet, med en egen rubrikk for vet ikke. Begrunnelsen for å gjøre dette var at det ble færre valgmuligheter og det ville bli lettere å se klare utslag. Askeland opererte med et midtpunkt som var verken eller. I vårt skjema er midtalternativet at man er mellom svært viktig og svært uviktig. De som ikke har en mening har krysset på vet ikke (Jacobsen 2005: 246). Bakdelen var at det ikke nødvendigvis var helt sammenlignbare resultater med det Askeland fant i sin undersøkelse.

Andre del tar utgangspunkt i det vedtaket som Kirkemøtet gjorde i sak 08/05. Spørsmålene er direkte knyttet til oppfølging av vedtaket og etterspør synspunkt på innholdet i vedtaket. Dette er tatt med for å finne ut hva de som sitter i lederstillinger på lokalplanet i Den norske kirke i dag mener om innholdet i vedtaket. Spørsmålene i denne delen er sammensatt av direkte spørsmål som knytter seg til deres meninger, helt enig til hel uenig på en skala fra 1 – 5 til spørsmål med direkte entydige svar, nominalt målenivå. Det er brukt et åpent spørsmål der proster og kirkeverger kan komme med egne argumenter for eller imot et felles arbeidsgiveransvar. På dette spørsmålet ble det utarbeidet tre kategorier for svaralternativene etter at alle svarene var gjennomgått og analysert manuelt for å finne fellestrekk og ord som gikk igjen. De tre kategoriene som var mest dekkende for svaralternativene var økonomi, personal eller organisasjon. Disse tre kategoriene ble registrert manuelt for alle argumentene for og imot hvert åpent svar, deretter ble de talt opp for å se tyngden av de ulike argumentene. Det er brukt tekst fra de åpne svarene i analysen og drøftingsdelen for å gi stemme til synspunktene som kommer fram (Jacobsen 2005: 257). Resten av spørsmålene i denne delen har vært enkle kategorisvar (Jacobsen 2005: 241).

Den tredje delen av spørreskjemaet, tar utgangspunkt i hvordan de to lederne opplever samarbeidet i sin hverdag i dag. Dette spørsmålet handler om hvor organisert samarbeidsrelasjonen mellom de to lederne er og hvilke saker de samarbeider om. Dette er tatt med i spørreundersøkelsen for å forsøke å få et bilde av hvordan samarbeidet fungerer, hvor organisert det er, og hva de to lederne samarbeider om. I etterkant har det kommet fram at det ene av disse spørsmålene er stilt slik at det kan oppfattes som uklart. Det var flere som hadde satt to eller flere kryss her og som derfor helt åpenbart ikke oppfattet at det skulle settes ett kryss for det alternative som passet best. Det har også i ettertid blitt klarere at spørsmålene ikke utelukket hverandre helt og at det kunne skape forvirring for respondenten. I analysen er derfor bare de tatt med som har satt et kryss på dette spørsmålet, N blir lavere her enn på de andre spørsmålene. Jeg har også med vilje snudd skalaen på noen av spørsmålene slik at vi unngår at man svarer det samme som sist fordi det har blitt en vane å sette krysset for eksempel lengst til høyre (Jacobsen 2005: 260).

Innledningsvis har skjemaet en felles informasjonsdel med bakgrunnsspørsmål, slik at det kan sies noe om hvem som har svart på skjemaet. Det er også en felles del i skjemaet der det er bedt om informasjon om den enkelte leders nettverk. Dette kan gi noe informasjon om gode nettverk og godt samarbeid henger sammen.

Til slutt ble alle delene i spørreskjemaet sydd sammen i et prekodet, spørreskjema i excel. I prosessen for å ferdigstille skjemaet, ble det testet på medstudenter på studiet (Jacobsen 2005: 260). Vi fikk mange gode tips og innspill til forbedringer. Skjemaet ble også testet på hvordan det fungerer når det ble sendt ut elektronisk som vedlegg til en mail (vedlegg 4).

## **Valg av utsendingsmåte.**

En masteroppgave setter i seg sjøl grenser for i bruk av tid og ressurser. Når det skal innhentes informasjon fra så mange respondenter, ca 500, må det drøftes grundig hvilken måte som er mest hensiktsmessig for formålet. De to utsendingsmåtene som er mest brukt til slike undersøkelser, er enten å sende ut skjema i posten med svarkonvolutt til alle, eller å sende skjema ut elektronisk på e-post til alle (Jacobsen 2005: 260 f). Det å sende skjema i posten til alle er i seg sjøl krevende og tar mye tid. Det å finne adresser, skrive disse på konvolutter, kopiere skjema og legge dem i konvolutten sammen med returkonvolutt ferdig frankert, er en stor jobb. Etter at skjemaene kommer inn må de i tillegg registreres/skannes før de kan bearbeides. Det ble på denne bakgrunn en drøfting med ulike fagpersoner på feltet om valg av utsendelsesmåte. Ettersom det fantes tilgjengelig adressedatabaser til så å si alle respondenter, ville det være mulig å sende ut skjemaet elektronisk. Ved å velge dette ville de fleste skjemaene komme ferdig utfylt i retur. I brevet som fulgte med spørreskjemaet, fikk respondentene opplyst at de kunne ta ut skjemaet på papir og sende det tilbake i konvolutt. 15 stykker valgte dette. Disse skjemaene er registret manuelt.

De kriteriene som gjorde at elektronisk utending av skjema ble valgt, var først og fremst bruk av tid. Både bruk av egen tid og den tiden det tar å gjennomføre undersøkelsen. Utsending pr e-post er raskt og man når mange på kort tid, men det kan ta lang tid for å få inn nok svar (Jacobsen 2005: 262). En annen grunn til at brukt av e-post ble valgt, er at alle proster og kirkeverger behersker dette verktøyet siden både Kirkerådet, KA og KKD bruker dette verktøyet når de skal kommunisere med de ansatte som er med i denne undersøkelsen (Jacobsen 2005: 263).

Skjemaet er sendt ut som vedlegg til en mail. Det er mulig at vi ved å sende ut skjema og brevet som vedlegg ikke vurderte sperrere den enkelte måtte ha ved å åpne et vedlegg, svare på det og lagre det, før de kunne sende det tilbake. Dette kan være noe av forklaringen på av svarprosenten ikke er høyere.

## **Utvalg av respondenter.**

Hele denne oppgaven bygger på å innhente informasjon fra både proster og kirkeverger. Det ble derfor valgt å sende ut spørreskjema til alle landets proster og kirkeverger. Det er 106 proster i Norge og ca 430 kirkeverger og spørreskjemaet er sendt elektronisk til 530 som det var tilgjengelige elektroniske adresser til. Det er brukt tilgjengelige elektroniske adressedatabaser i Kirkens Arbeidsgiver- og interesseorganisasjon for kirkevergene, mens medstudent Tormod Steene Hansen

har registrert alle prostene manuelt ut fra Kirkerådets databaser. Dette ble gjort ut fra et ønske om å ha et bredest mulig grunnlag for å kunne trekke representative konklusjoner ut fra det materiale som kommer inn i spørreundersøkelsen (Jacobsen 2005: 235). På den måten kan dette materialet være med å danne et litt bedre grunnlag for det videre arbeidet med de spørsmålene som er stilt om blant annet et framtidig felles arbeidsgiveransvar i Den norske kirke.

## **Utsending av skjema og respons.**

Spørreskjemaet ble sendt ut elektronisk rett før jul. Det var utarbeidet et eget oversendelsesbrev (vedlegg 3) til skjemaet. I brevet sto det hvorfor de fikk skjema, hvem som sendte det ut og hvem som støttet undersøkelsen. Det ble også opplyset at det var mulig å ta kontakt på telefon eller mail viss respondenten hadde spørsmål eller kommentarer (Jacobsen 2005: 265). Svært få har tatt kontakt på telefon, men noen har ringt for å få hjelp til å besvare enkelte spørsmål. Det ble opprettet en felles e-postadresse med felles passord som begge kunne gå inn på og hente ut kopier av spørreskjemaene til analysedelen av oppgaven. Denne E-postkontoen vil bli slettet etter at arbeidet med oppgavene er ferdig. Det var stor respons på skjemaet med en gang, sjøl om mange syntes det var litt travelt opp i jula. Det ble sendt ut en takk til de som hadde svart allerede og påminning med ny frist for de som ikke hadde svart enda rett over nyttår. For å få inn enda flere svar, ble det sendt ut en tredje purring til alle kirkevergene og det ble sendt papirversjon til de prostene som ikke hadde svart. Dette førte til noen flere svar.

I alt har det kommet inn 243 svarskjema av i alt 530 utsendte elektroniske skjema. Dette er 45,85 % svar på skjema. Det har kommet 12 mailer i retur fordi det var feil med mottakers adresse. Disse er ikke fulgt opp i etterkant. 4 har ikke villet svare på undersøkelsen og sendt svar om dette. 2 har sendt et blankt skjema tilbake og 9 er helt eller delvis blanke på første delen. Det er derfor 216 skjema som er brukt som grunnlag for analysen. Det er sendt ut mange spørreskjema men det er en kjent utfordring at elektroniske spørreundersøkelser gir lav svarprosent viss ikke respondentene følges opp med utfylling av skjema pr telefon (Jacobsen 2005: 262). Svarprosenten er en svakhet ved undersøkelsen. Det som har vært viktig er å fastslå om de som har svart er representative for helheten.

Spørreskjemaene som har kommet inn representerer alle bispedømmene. To bispedømmer skiller seg ut med lav svarprosent, Hamar og Sør-Hålogaland med under 30 %. Det er vanskelig å kommentere dette noe ut fra faglige synspunkt. Det kan være tilfeldigheter, men et moment kan nevnes at jeg har vært kirkeverge i Hamar bispedømme sjøl i over 15 år og kjenner mange godt. Dette kan ha påvirket resultatet negativt i forhold til behovet for ikke å bli gjenkjent, anonymitet

(Jacobsen 2005:264). Når det gjelder Sør - Hålogaland bispedømme har det ikke framkommet noe som kan forklare den lave svarprosenten her. Den lave svarprosenten kan også ha noe med tidspunktet for utsendingen av skjemaet å gjøre. Vi hadde forventet en større svarprosent. Men funnene i analysen sier noe om at entreprenørskapet er så lavt prioritert at det å svare på en undersøkelse som ser framover ikke blir prioritert.

Begge kjønn er representert og så langt det er mulig å finne ut ved de spørsmålene som er stilt, både små og store enheter. De er arbeidsgiver for, fra 1 – 200 (se vedlegg 1).

Konklusjonen er at det er gjennomført en elektronisk undersøkelse med stor hurtighet. Jeg har hatt respondenter som kjente mediet fra før, men har likevel bare en svarprosent på 45,85 % (Jacobsen 2005: 265).

Spørreskjemaene er registrert inn i en database og bearbeidet videre. Det ble brukt et prekodet skjema og informasjonen er analysert og tatt ut i statistisk materiale som er brukt i analysen.

#### **4.1 Oppsummering.**

Det er brukt kvantitativ metode i denne undersøkelsen. Det er sendt ut et prekodet spørreskjema til alle kirkeverger og proster i Norge. Svarprosenten er på 45,85 %. Antall respondenter som har svart er 216.

Presentasjonen av funnene skjer ved en enkel skjematisk framstilling. I analysen er det lagt vekt på å få fram funnene på en tydelig og klar måte. Analysen er delt i to deler, der alle funnene blir presentert i den første delen og deretter blir funnene drøftet i en egen drøftingsdel.

## 5 Analyse.

Når analysearbeidet startet var det spennende å se om det respondentene hadde svart, ga noen svar på problemstillingen og om disse svarene var entydige eller sprikte i alle retninger. Det var også stor spenning knyttet til om det var enighet mellom proster og kirkeverger eller om de to ledergruppene hadde forkjellig syn på spørsmålene som var stilt. Det ble derfor viktig å holde fokus på problemstillingen:

### **Lederroller og et felles arbeidsgiveransvar med enhetlig ledelse i den lokale norske kirke.**

- **Hvordan vil dagens proster og kirkeverger forholde seg til innføring av et felles arbeidsgiveransvar med enhetlig ledelse på lokalt nivå i Den norske kirke, jfr. Kirkemøtets vedtak KM 08/05?**
- **I hvilken grad er prosters og kirkevergers rolleforståelse konkurrerende eller utfyllende i dagens lokale kirke?**
- **Hvordan opplever de samarbeidet med hverandre i dagens struktur med delt ledelse?**

Først presenterer jeg den som har besvart skjema. Deretter blir analysen delt i tre deler etter problemstillingen i oppgaven. Det samme gjøres i drøftingsdelen.

### **En presentasjon av svareren.**

De to hovedgruppene fordeler seg med 153 kirkeverger, 31 % av det totale antall kirkeverger i Norge, og 57 proster 54 av det totale antall proster i Norge. 6 respondenter, 3 % har ikke besvart om de er proster eller kirkeverger. Forholdet mellom proster og kirkeverger i Norge totalt sett er 1:4, det er 4 kirkeverger for hver prost. I materialet her er forholdet ca 1:3.

Det er 147 menn, 68 %, og 62 kvinner, 29 %, som har besvart skjema. 7 stykker har ikke besvart dette spørsmålet i skjema.

De som har besvart skjemaet er i gjennomsnitt 52 år. Kirkevergene som har svart er i snitt 50 år mens prostene er 57 år gamle. Yngste kirkeverge som har besvart er 32 år, mens den eldste er 66 år. For prostene er tilsvarende tall 40 år og 67 år.

Kirkevergene har vært i gjennomsnitt 7,1 år i nåværende stilling, med lengst tid på 21 år og kortest tid på 0 år. Tilsvarende tall for prostene er snitt på 8,3 år, lengst i jobben er 27 år, kortest 0 år. For begge grupper samlet har de vært i nåværende stilling gjennomsnitt 7,4 år.

## Svar per bispedømme

Av besvarte skjema fordeler svarprosenten seg slik på bispedømmene:

Tabell 5.1 Svar per bispedømme.

Oslo	5	av 12 mulige, som gir en svarprosent på 41 %
Borg	19	av 46 mulige, som gir en svarprosent på 41 %
Hamar	15	av 57 mulige, som gir en svarprosent på 26 %
Tunsberg	20	av 45 mulige, som gir en svarprosent på 44 %
Agder og Telemark	27	av 59 mulige, som gir en svarprosent på 46 %
Stavanger	15	av 36 mulige, som gir en svarprosent på 42 %
Bjørgvin	35	av 72 mulige, som gir en svarprosent på 49 %
Møre	20	av 44 mulige, som gir en svarprosent på 45 %
Nidaros	20	av 59 mulige, som gir en svarprosent på 34 %
Sør-Hålogaland	15	av 53 mulige, som gir en svarprosent på 28 %
Nord-Hålogaland	18	av 53 mulige, som gir en svarprosent på 33 %
Ikke besvart	7	

Når det står av xx mulige, er mulige det totale tallet på proster og fellesråd i bispedømmet, dvs det høyeste mulige tallet som kunne svart på spørreskjema, viss alle hadde e-postadresser, alle stillinger var besatt og ingen fellesråd samarbeider om en kirkeverge.

Det er 4 kvinnelige proster totalt sett som har besvart skjema. Dette er få og kan ikke brukes som kriterium i seg sjøl for å skille på kjønn.

Det er videre ingen av kirkevergene i Oslo bispedømme som har besvart spørsmålet om hvor mange ansatte de har. Svarene her er bare knyttet til det antall årsverk prostene er arbeidsgivere for i Oslo Bispedømme. Tallene blir derfor skjeve. Noen av kirkevergene i de største kommunene har opplyst på telefon og mail at de ikke har besvart sp 8 i skjemaet fordi de ikke ønsker å bli gjenkjent på innhold. Spørsmål 8- 11 er ujevnt besvart totalt sett og det kan bli vanskelig å bruke dette materialet i analysen av data. Det skilles på proster og kirkeverger generelt.

## Tilleggsutdannelse i ledelse

Det er mange som har en eller annen form for tilleggsutdannelse. Hele 138 har krysset ja på dette. Ved en grundigere studie av de som svarte nei på at de ikke har lederutdanning, kom det fram at 23 respondenter har svart at de har lederutdanning. Det betyr at  $138 + 23 = 161$  har lederutdanning av de som har besvart spørreskjema.

Typen lederutdanning fordeler seg relativt likt på alle kategorier som er satte opp. Noen har flere av disse lederutdanningene og noen har bare en. Men dette viser at 75 % av de lederne som har besvart skjemaet, har lederutdanning.



Tabell 5.2

## Tilleggsutdannelse i ledelse.

Antall som har:	138	+ 23 (se over)	= 74,5 %
Antall som ikke har:	72	- 23	= 22,7 %
Antall ikke besvart:	6		
Antall intern kirkelig utd (6a)	72		= 33,3 %
Antall universitet/høysk. (6b)	78		= 36,1 %
Antall annen lederutd. (6c)	65		= 30,0 %

## Arbeidstid.

Alle svarene samlet viser at den gjennomsnittlige arbeidstiden er 39 t pr uke. Den gjennomsnittlige arbeidstiden er noe forskjellig, hhv 35 t pr uke for kirkeverger og 43 for proster. Det som ikke framkommer i spørreskjemaet, og som i ettertid kan sies å være en svakhet, er om de som har svart har deltidsstillinger. Det er forsøkt korrigert for dette ved å se på de som har en gjennomsnittlig arbeidstid på mer enn 37 t pr uke. 52 hadde en arbeidstid med mindre enn normalarbeidstid. For de som arbeidet heltid blir da arbeidstiden slik: kirkevergene (101 stk) arbeidet 40 timer pr uke, mens prostene (54 stk) arbeidet 44 timer pr uke. Maksimum arbeidstid for de to gruppene er 55 timer for kirkevergene og 60 timer for prostene. Den gjennomsnittlige arbeidstiden for prostene har gått ned fra 47,7 i 1998 til 43,6 timer i dag. (Huse, 1998: 84). Det viser at arbeidstidsreformen for prester som kom i 2001, har ført til en reell nedgang i arbeidstiden for proster.

### 5.1 Oppsummert hvem som har besvart spørreskjemaet?

Gjennomsnittspersonen som har besvart skjema er en mannlig kirkeverge på 52 år som har vært 7,4 år i jobben sin. Han har lederutdanning og arbeider gjennomsnittlig 42 timer pr uke.

Gjennomsnittskirkevergen er 50 år, han har arbeidet i stillingen 7,1 år, har lederutdanning og har en gjennomsnittlig arbeidstid i full stilling på 39,77 timer.

Gjennomsnittsprosten har vært i jobben 8,3 år, han har også lederutdanning. Han arbeider gjennomsnittlig 44,20 timer pr uke og er 56,9 år.

### 5.2 Enhetlig ledelse

#### Kirkemøtets vedtak 08/05.

Her handler det om prost og kirkeverge er enig i kirkemøtets vedtak og i målsettingen om et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning.

### Bør det innføres et felles arbeidsgiveransvar i Den norske kirke

Tabell 5.3

N=211

	1 - Helt uenig	2	3	4	5 - Helt enig	Vet ikke
<b>Kirkeverger</b>	4,61	1,32	9,21	13,82	63,16	7,89
<b>Proster</b>	17,54	17,54	7,02	22,81	31,58	3,51
<b>Alle</b>	8,06	6,16	8,53	16,11	54,50	6,64

Det er 55 % som svarer at de er helt enig i dette. Mens det er 8 % som er helt imot et felles arbeidsgiveransvar blant proster og kirkeverger samlet sett.

Fordelt på gruppene er det en større andel av kirkevergene som er helt enig (63 %) mens blant prostene er 32 % helt enig. Dette viser at dobbelt så mange kirkeverger som proster er helt enig i at det bør innføres et felles arbeidsgiveransvar i kirken lokalt. Slår vi sammen kategori 4 og 5 blir tallene for kirkevergene 77 % og for prostene 55 %. Da er prostene også kommet opp i en andel på over halvparten som er enige. Det er en forskjell på prostene og kirkevergene i dette spørsmålet noe jeg kommer tilbake til i drøftingen.

Konklusjonene her er at Kirkemøtet sitt vedtak har støtte i blant flertallet av proster og kirkeverger i Den norske kirke i dag, men støtten er størst blant kirkevergene.

### I hvilken lederstruktur foretrekker dagens proster og kirkeverger å være leder?

Svarene gir et overbevisende flertall på 75 % som er for å være leder med et felles arbeidsgiveransvar. Men det er skille mellom prostene og kirkevergene. Prostegruppen er mer delt med 59 % for å arbeide i en ny arbeidsgiverrelasjon og 41 % som helst vil arbeide i dagens delte struktur. De tilsvarende tallene for kirkevergene er 80 % og 20 %.

#### Hvilken av disse vil du foretrekke å være leder i

Tabell 5.4

N=208

	Kirkeverger	Proster	Alle
<b>Et felles arbeidsgiveransvar</b>	80,67	58,93	74,52
<b>Dagens todelte ledelse</b>	19,33	41,07	25,48

Ser vi disse to funnene i sammenheng viser dette at kirkevergene er en mer homogen gruppe i sine svar enn prostene. De fleste kirkevergene vil ha en ny arbeidsgiverrelasjon og de vil jobbe i den samme relasjonen. Prostene er nesten delt på midten ved at over halvparten er for en felles ledelse og 59 % vil arbeide i denne, mens resten av prostene ikke ønsker å være leder i en ny organisasjon med felles ledelse.

## Det nye arbeidsgivernivået.

Kirkemøtet vedtok i sak 08/05 at det skulle oppfordres til å drive forsøk med det de kalte ”et justert prostinivå”. I disse to spørsmålene har spørsmålet til proster og kirkeverger vært hva de mener er det beste felles arbeidsgivernivået sett med deres øyne.

På spørsmålet om på hvilket nivå det nye arbeidsgiveransvaret bør forankres, svarer et stort flertall i prostiet. Her er flertallet av prostene og kirkevergene helt enige, hele 59 %. Men det er store avvik i begge gruppene. En del av prostene vil på den ene siden beholde arbeidsgivernivået i bispedømmet slik det er for denne gruppen i dag, og en del kirkeverger vil beholde det slik det er i dag i fellesrådet. De trekker altså i hver sin retning.

### På hvilket nivå foretrekker du at et eventuelt felles arbeidsgiveransvar forankres

Tabell 5.5

N=203

	Kirkeverger	Proster	Alle
I soknet	3,42	3,57	3,45
I fellesrådet	37,67	0,00	27,09
I prostiet	57,53	60,71	58,62
I bispedømmerådet	0,68	30,36	8,87
Sentralt i kirken	0,68	5,36	1,97

I tabell 5.5 om hvor det nye arbeidsgiveransvaret bør forankres svarer prostene og kirkevergene forskjellig. De er uenige om det er i prostiet eller i fellesrådet/ bispedømmerådet som i dag. Siden det er store avvik i begge gruppene på dette spørsmålet, har det vært nyttig å finne ut om alder eller hvor lenge de har vært i stillingen forteller mer om hvem som svarer hva på dette spørsmålet. Det viser at de prostene som er eldst, over 50 år, er mest for at ledelsen forankres i prostiet med hele 63 %, mens de yngste kirkevergene er meste for det samme med 59 %. Resten av de eldste prostene vil forankre arbeidsgiveransvaret i bispedømmerådet slik som i dag. De eldste kirkevergene er mer delt med 56 % for forankring i prostiet og 41 % i fellesrådet.

For å se om det er noe skille på om de har vært lenge eller kort i stilling har jeg skilt på 5 år. Av de som har vært mindre enn 5 år i stillingen, er kirkevergene delt omtrent på midten med 53 % som vil ha arbeidsgiveransvaret forankret i prostiet og 43 % i fellesrådet. Blant prostene er tallene 47 % i prostiet og 40 % i bispedømmet. For de kirkevergene som har vært lenger enn 5 år i stillingen er tallene 60 % for en forankring i prostiet og 35 % i fellesrådet mens de tilsvarende tallene for prostene er 66 % i prostiet og 27 % i bispedømmerådet. Dette viser at de prostene som er eldst og har vært lengst i stillingen er mest positive til et nytt ledernivå forankret i prostiet. For kirkevergene gir alder og tjenestetid mindre markerte utslag. De yngste prostene som har vært kortest i stiling er minst endringsvillige.

## Hvem bør ivareta arbeidsgiveransvaret

Tabell 5.6

N=207

	Kirkeverger	Proster	Alle
Daglig leder i soknet	1,32	3,64	1,93
Daglig leder, kirkeverge	42,38	10,91	33,82
Prost	4,64	41,82	14,98
Sokneprest	0,00	1,82	0,48
Ny daglig lederstilling i prostiet	51,66	27,27	44,93
Biskopen/bispedømmerådet	0,00	12,73	3,38
Leder for kirkerådet	0,00	1,82	0,48

Spørsmålet om hvor arbeidsgivernivået bør ligge hører sammen med spørsmålet om hvem som bør være leder for denne enheten. I tabell 5.6 ser man at kirkevergene deler seg i to klare grupper i spørsmålet om hvem som bør være leder mellom dagens kirkeverge i fellesrådet og en ny daglig lederrolle i prostiet.

Ser vi på prostene som gruppe deler de seg også i to store grupper og to litt mindre grupper. De to store er knyttet til at prosten vil være leder i prostiet og prostene vil ha ny daglig lederrolle i prostiet. Noen proster vil ha bispedømmerådet og noen vil holde på dagens ordning med arbeidsgiveransvaret forankret i fellesrådet. Også her har jeg sett noe nærmere på hvem de som svarer det forskjellige er ut fra hvor lenge de har vært i stillingen og alder. Av de prostene som er yngre enn 50 år, vil 71 % være leder sjøl, mens resten vil at bispedømmerådet ivaretar arbeidsgiveransvaret. Ingen av disse vil ha en ny daglig leder i prostiet. De yngste kirkevergene mener omtrent som i den generelle analysen og det gjør de over 50 år også. Av de eldste prostene er forholdet at 38 % vil være ledere sjøl, mens 31 % vil ha ny daglig leder i prostiet og 10 % vil at biskopen/bispedømmerådet skal være leder. Ser vi på om de har vært mer enn 5 år i stillingen, er tendensen for kirkevergene slik at de som har vært mer enn 5 år i stillingen er litt mer for en ny daglig leder i prostiet enn de som har vært mindre enn 5 år i stillingen. For prostene er bildet noe mer sammensatt. De som har vært mindre enn 5 år i stillingen er delt i tre grupper med 47 % som vil ha prosten som leder, 13 % vil ha ny daglig leder i prostiet og 27 % vil at biskopen/ bispedømmerådet skal ivareta arbeidsgiveransvaret. De prostene som har vært lenger enn 5 år i stillingen svarer litt annerledes der 40 % vil være leder sjøl, 33 % vil ha ny daglig leder i prostiet og bare 8 % vil at biskopen/bispedømmerådet skal være arbeidsgiver. Det er interessant å merke seg at de som har vært lengst i stillingen er minst for dagens arbeidsgivernivå og meste endringsvillige.

### Argumenter for og imot et felles arbeidsgiveransvar.

Dette er en kort sammenfatning av det åpne spørsmålet der det var mulig å argumentere for og imot et felles arbeidsgiveransvar med egne ord. I arbeidet med dette spørsmålet er svarene kategorisert i tre kategorier: økonomi, personal og organisatoriske spørsmål. Det er et overveldende flertall av organisatoriske argumenter både for og imot innføringen av et felles arbeidsgiveransvar fra respondentene: ”Større tilsetningsområder for de lokalt tilsatte, og dermed mer profesjonell arbeidsgiver”, er et av de svarene som er gitt i denne kategorien.

### **Kategorisering av argumenter for og imot et felles arbeidsgiveransvar. N=216**

Tabell 5.7

Antall for - Økonomisk:	44
Antall for - Personal:	140
Antall for - Organisasjon:	268
Totalt antall besvarelser	452
Antall mot - Økonomisk:	11
Antall mot - Personal:	30
Antall mot - Organisasjon:	253
Totalt antall besvarelser	294

Det er avgitt ca 150 flere argumenter for et felles arbeidsgiveransvar enn mot dette. Det som også er vesentlig er at det er en stor overvekt av organisatoriske argumenter som angis. Som dette her: Gir bedre resultater fordi det er kortere veg fra arbeidstaker til overordnet (Vedlegg 2).

Det er få argumenter med et økonomisk aspekt, men det er flest kirkeverger som angir slike argumenter. Et eksempel på et slik argument er: ”Bedre ressursutnyttelsen”.

I drøftingsdelene vil de ulike svarene i dette åpne spørsmålet drøftes og belyses nærmere.

### **Størrelse på prostiene.**

Proster og kirkeverger gir uttrykk for at de er fornøyd med de prostienhetene som er i dag og vil beholde dagens prostier slik de er. Både proster og kirkeverger en enige om dette. Det som ytterligere kan trekkes ut av dette, er at viljen til å slå sammen prostier og gjøre dem større er relativt sett litt større hos prostene enn hos kirkevergene, hvor flere heller vil ha mindre enn større prostier.

### **Hva mener du er en tjenelig justert prostnivåenhet i den lokale kirke**

Tabell 5.8

N=206

	Kirkeverger	Proster	Alle
<b>Prostiene slik de er i dag</b>	65,31	68,42	66,02
<b>Større prostier</b>	12,24	22,81	15,53
<b>Mindre prostier</b>	22,45	8,77	18,45

### 5.3 Prosters og kirkevergers lederroller.

#### Ulike lederroller.

De fire rollebenevnelsene som knyttes til organisasjonsfunksjonene er: produsent, administrator, integrator og entreprenør er lånt fra Adizes (Strand 2001:426). Ved å stille disse fire rollebenevnelsene sammen med de to ledelsesfunksjonene, er det vist i analysen hvordan dette er satt sammen til følgende modell i figur 3.1.

I det følgende vil analysen vise hvordan disse fire lederrollene fordeler seg blant prostene og kirkevergene ved å se på hvilke oppgaver de synes er viktig og hvor mye tid de bruker på oppgavene knyttet til de ulike rollene.

Følgende figur viser hvordan spørsmålet er formulert i forhold til de ulike lederrollene i figur 3.1

**Figur 3.4 Lederroller i undersøkelsen med tilhørende spørsmål.**

<i>Lederrolle</i>	<i>spørsmål</i>
Entreprenør	En leder bør utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker.
Produsent	En leder bør være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål.
Integrator	En leder bør støtte, utvikle og motivere medarbeidere.
Administrator	En leder bør sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke.

Disse spørsmålene er angitt med lederrollen i det videre arbeidet med analysen og i drøftingen. I drøftingen knytter jeg funnene sammen med organisasjonstypene.

#### Prosentandel som har angitt svært viktig/svært lite viktig for de ulike lederrollene etter kategori

Tabell 5.9

N=209

	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
1 Svært lite viktig	7,21	0,96	2,39	1,44
2	8,17	2,40	0,00	9,09
3	22,12	8,65	0,00	17,22
4	31,73	37,98	11,96	33,49
5 Svært viktig	28,85	49,04	85,17	37,80
Vet ikke	1,92	0,96	0,48	0,96

Tabellen viser at ved å se hele gruppen under ett, har den en overvekt av Integratorrollen, hele 85 % av proster og kirkeverger synes det å ”støtte, utvikle og motivere medarbeidere” er svært viktig. Mens entreprenør viser at bare 29 % synes utvikling av kirke og menighet er svært viktig. Produsentene er mange, 49 %, i denne felles oversikten over hva proster og kirkeverger som samlet gruppe opplever som viktig. Integrator og produsent utfyller hverandre i det å ta vare på det interne vedlikeholdet i organisasjonen og ha fokus på å nå vedtatte mål og gjennomføre planer som er lagt.

Når det gjelder bruk av tid i er det en annen fordeling i gruppen totalt sett.

### Bruken av din tid til ulike lederoppgaver

Tabell 5.10

N=209

	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
<b>1 Svært lite tid</b>	15,31	0,96	1,44	3,37
<b>2</b>	29,19	9,09	2,39	13,46
<b>3</b>	34,45	35,41	22,49	32,69
<b>4</b>	17,22	38,76	42,58	32,21
<b>5 Svært mye tid</b>	1,44	13,40	30,14	16,83
<b>Vet ikke</b>	2,39	2,39	0,96	1,44

Det er fortsatt en topp på de som bruker mest tid som integrator, 30 %, men så fordeler administratorrollen og produsentrollen seg ganske jevnt med 17 % og 13 %. Men viss vi tar med tallene på nivå 4 i rangeringen er fordelingen den samme, men antallet er mye høyere. Det er hele 73 % som er integratorer, mens det er 52 % produsenter og 49 % administratorer. Her er produsent og administrator byttet om. Det er interessant er at produsentrollen skårer høyere totalt sett enn administratorrollen, og at administratorrollen kommer på 3 plass.

Viss vi fordeler disse generelle svarene på proster og kirkeverger, blir bildet et annet.

### Prosentandel som har angitt svært viktig/svært lite viktig for de ulike lederrollene etter kategori.

Tabell 5.11 Kirkeverger

N=153

	Entreprenør	Produsent	Integrator	Administrator
<b>1 Svært lite viktig</b>	6,58	1,32	1,96	1,31
<b>2</b>	10,53	1,97	0,00	5,23
<b>3</b>	22,37	5,92	0,00	13,07
<b>4</b>	30,92	32,89	14,38	33,99
<b>5 Svært viktig</b>	26,97	56,58	83,01	45,10
<b>Vet ikke</b>	2,63	1,32	0,65	1,31

**Tabell 5.12 Proster****N=56**

	<b>Entreprenør</b>	<b>Produsent</b>	<b>Integrator</b>	<b>Administrator</b>
<b>1 Svært lite viktig</b>	8,93	0,00	3,57	1,79
<b>2</b>	1,79	3,57	0,00	19,64
<b>3</b>	21,43	16,07	0,00	28,57
<b>4</b>	33,93	51,79	5,36	32,14
<b>5 Svært viktig</b>	33,93	28,57	91,07	17,86
<b>Vet ikke</b>	0,00	0,00	0,00	0,00

Her skilles prost og kirkeverge. Integratoren er mest framtredd hos prostene og er større enn både entreprenør og produsent i kategorien ”svært viktig”. Hos prostene kommer administratoren på siste plass. Hos kirkevergene kommer også integrator på første plass i prioritering av viktighet, mens produsent med 57 % er en god nummer to. Administrator kommer på tredjeplass med 45 %. Det er entreprenøren som er på jumboplass hos kirkevergene i viktighet.

Ser vi kategori 4 og 5 svært viktig sammen, er resultatene noe annerledes. Da blir fortsatt integratorrollen den største hos begge grupper med 97 % hos kirkevergene og 96 % hos prostene. For kirkevergene er prosentandelen i entreprenørrollen 57 %, produsentrollen 88 % og administratorrollen 79 %. For prostene fordeler tilsvarende prosenter seg med 67 % i entreprenørrollen, 79 % er i produsentrollen og 49 % i administratorrollen.

**Bruken av din tid til ulike lederoppgaver.****Tabell 5.13 Kirkeverger****N=152**

	<b>Entreprenør</b>	<b>Produsent</b>	<b>Integrator</b>	<b>Administrator</b>
<b>1 Svært lite viktig</b>	17,76	1,32	1,32	1,97
<b>2</b>	29,61	4,61	3,29	8,55
<b>3</b>	34,87	31,58	26,97	31,58
<b>4</b>	14,47	43,42	41,45	34,21
<b>5 Svært viktig</b>	1,32	17,11	26,32	22,37
<b>Vet ikke</b>	1,97	1,97	0,66	1,32

**Tabell 5.14 Proster****N=57**

	<b>Entreprenør</b>	<b>Produsent</b>	<b>Integrator</b>	<b>Administrator</b>
<b>1 Svært lite viktig</b>	8,77	0,00	1,75	7,14
<b>2</b>	28,07	21,05	0,00	26,79
<b>3</b>	33,33	45,61	10,53	35,71
<b>4</b>	24,56	26,32	45,61	26,79
<b>5 Svært viktig</b>	1,75	3,51	40,35	1,79
<b>Vet ikke</b>	3,51	3,51	1,75	1,79

Når det gjelder bruk av tid på de samme oppgavene har prioriteringene har forskjøvet seg. Det vil si at de ikke prioriterer bruken av tid på de ulike rollene like høyt som de mener at oppgavene er viktig. Kirkevergene gir uttrykk for at det er integratorroller de bruker mest tid på, deretter kommer administrator før produsent. De brukes nesten ikke tid på



entreprenørrollen. For prostene er dette annerledes for de bruker mye tid bare som integratorer, 40 %, og de andre rollene brukes det 2 – 4 %, minst tid på entreprenørrollen med 2 %.

## 5.4 Opplevelsen av samarbeidet.

### Samarbeidet mellom prost og kirkeverge i dag.

Et av spørsmålene som det var spennende å finne ut av var hvem prost og kirkeverge har kontakt med som ledere. I kolonnene til venstre er det hyppigheten som vises.

**Som leder har jeg kontakt med følgende personer og instanser**

**Tabell 5.15 Proster**

**N=57**

	Daglig	Ukentlig	Sjeldnere	Aldri
Kirkeverger	42,11	47,37	10,53	0,00
Proster	0,00	32,73	67,27	0,00
Prester i prostiet	66,67	33,33	0,00	0,00
Andre ansatte i staben	82,46	14,04	3,51	0,00
Medlemmer i kirkelige råd (menighetsråd, fellesråd etc.)	1,85	64,81	33,33	0,00
Noen ved bispedømmekontoret	7,02	73,68	19,30	0,00
Biskop	0,00	8,77	91,23	0,00
Sentralkirkelige organer (KKD, Kirkerådet, KA)	0,00	0,00	91,07	8,93
Kristne organisasjoner	0,00	5,36	83,93	10,71
Andre kirkesamfunn / trossamfunn	0,00	5,26	85,96	8,77
Kommunal administrasjon	0,00	17,54	82,46	0,00
Offentlig tjenesteyting (skoler, barnehager sykehjem sykehus etc.)	0,00	43,86	50,88	5,26
Arbeidstakerorganisasjoner	0,00	14,04	84,21	1,75
Media	0,00	17,54	82,46	0,00
Andre	20,69	13,79	62,07	3,45

9 av 10 proster oppgir å ha daglig eller ukentlig kontakt med kirkevergene. Ingen av prostene oppgir at de har daglig kontakt med en annen prost. Men hele 32 % oppgir å ha ukentlig kontakt med en kollega. Mens 65 % av prostene har kontakt med en kollega sjeldnere. Av prostene har hele 91 % sjelden kontakt med sin arbeidsgiver, biskopen. 82 % av prostene har sjelden kontakt med kommunen. Kontakten med arbeidstakerorganisasjonene ivaretar 82 % av prostene sjeldnere enn ukentlig.

**Tabell 5.16 Kirkeverger.****N=152**

	<b>Daglig</b>	<b>Ukentlig</b>	<b>Sjeldnere</b>	<b>Aldri</b>
Kirkeverger	4,35	50,00	45,65	0,00
Proster	14,57	15,89	66,89	2,65
Prester i prostiet	45,33	31,33	21,33	2,00
Andre ansatte i staben	84,87	13,82	1,32	0,00
Medlemmer i kirkelige råd (menighetsråd, fellesråd etc.)	7,28	73,51	19,21	0,00
Noen ved bispedømmekontoret	0,00	3,29	94,74	1,97
Biskop	0,00	0,00	74,17	25,83
Sentralkirkelige organer (KKD, Kirkerådet, KA)	0,00	7,89	86,84	5,26
Kristne organisasjoner	0,00	7,24	75,00	17,76
Andre kirkesamfunn / trossamfunn	0,00	2,67	62,00	35,33
Kommunal administrasjon	26,97	57,89	15,13	0,00
Offentlig tjenesteyting (skoler, barnehager sykehjem sykehus etc.)	0,67	14,00	58,67	26,67
Arbeidstakerorganisasjoner	0,00	7,95	86,75	5,30
Media	0,00	9,21	84,87	5,92
Andre	8,33	27,78	58,33	5,56

Kirkevergen har sjeldnere kontakt med prostene enn prostene har med kirkevergene, 30 % har kontakt daglig eller ukentlig med en prost. Hele 67 % har sjeldnere kontakt. Når det gjelder kontakten med sin egen gruppe er situasjonen noe annerledes. Halvparten av kirkevergene har kontakt med hverandre daglig eller ukentlig, 54 %. Mens 46 % sier at de har sjeldnere kontakt. Kirkevergene har kontakt med rådet daglig eller ukentlig, i alt ca 80 %. 85 % av kirkevergene har daglig eller ukentlige kontakt med kommunen.

Kontakten med arbeidstakerorganisasjonene for kirkevergene er slik at 87 % har sjeldnere enn ukentlig kontakt. Det er bemerkelsesverdig at bare om lag 15 % av prostene og kirkevergene har ukentlig kontakt med arbeidstakerorganisasjonene, mens 1 prost og 8 kirkeverger aldri har kontakt med de tillitsvalgte.

**Tabell 5.17 Kirkeverger ved prostesete****N=45**

	<b>Daglig</b>	<b>Ukentlig</b>	<b>Sjeldnere</b>	<b>Aldri</b>
Kirkeverger	10,26	51,28	38,46	0,00
Proster	47,73	38,64	13,64	0,00
Prester i prostiet	48,89	31,11	20,00	0,00
Andre ansatte i staben	97,73	2,27	0,00	0,00
Medlemmer i kirkelige råd (menighetsråd, fellesråd etc.)	4,44	77,78	17,78	0,00
Noen ved bispedømmekontoret	0,00	9,09	90,91	0,00
Biskop	0,00	0,00	86,36	13,64
Sentralkirkelige organer (KKD, Kirkerådet, KA)	0,00	9,09	88,64	2,27
Kristne organisasjoner	0,00	11,36	65,91	22,73
Andre kirkesamfunn / trossamfunn	0,00	4,55	65,91	29,55
Kommunal administrasjon	26,67	55,56	17,78	0,00
Offentlig tjenesteyting (skoler, barnehager sykehjem sykehus etc.)	2,38	16,67	54,76	26,19
Arbeidstakerorganisasjoner	0,00	13,64	86,36	0,00

Media	0,00	9,09	88,64	2,27
Andre	10,00	33,33	56,67	0,00

Det er 45 besvarte skjema fra kirkeverger ved prostesete. 86 % av disse har daglig eller ukentlige kontakt med prostene. Dette er hyppigere enn de som ikke er ved prostesetene, der 30 % har samme kontakt. Mens 7 av 10 har ukentlig kontakt med rådet. Det er ellers ikke så store forskjeller i forhold til de andre kirkevergene. Ved prostesetene møtes de to linjene i dagens kirkeordning i den lokale kirke. Det er her de to lederne kan bygge relasjoner i det daglig arbeidet.

Siden det er så stor vilje til å satse på en felles arbeidsgiver, er det særlig interessant å se hvordan kontakten er i dag mellom de kirkevergene som er ved prostesetene og prostene, tabell 5.16.

Svarene har fordelt seg med flest svar på de fire første påstandene. Intensjonen i spørsmålene er at samarbeidet har en stigende grad, der den siste påstanden er mest formalisert. Det er en liten overvekt med svar på påstand om "felles møter fast", med 29 % totalt, der det samarbeides i felles, faste møter for å løse felles utfordringer lokalt. Mens 15 % arbeider med å lage en plan for å strukturere samarbeidet.

**I ditt arbeid som leder i den lokale kirke i dag er det mange oppgaver som de to arbeidsgiverlinjene kan løse gjennom samarbeide.**

**Hvilke av følgende utsagn passer best på din arbeidssituasjon?**

**Tabell 5.18**

**N= 175**

	<b>Kirkeverger</b>	<b>Proster</b>	<b>Alle</b>
<b>Sporadisk samarbeid når en sak må løses</b>	26,56	4,44	23,22
<b>Samarbeide fra sak til sak uten fast plan</b>	30,47	20,00	27,01
<b>Det arbeides med en plan for å strukturere samarbeidet bedre</b>	9,38	22,22	14,69
<b>Vi har felles møter fast for å drøfte felles utfordringer som ledere lokalt</b>	28,91	40,00	28,91
<b>Vi har felles organer der også tillitsvalgte deltar sammen med ledelsen for å løse oppgaver</b>	2,34	4,44	2,84
<b>Vi arbeider målrettet for å ha en felles arbeidsgiverpolitikk utad i alle saker</b>	2,34	8,89	3,32

Ser vi dette i sammenheng med hva de samarbeider om og hvor fornøyde de er med samarbeidet på en skala fra 1 – 5, der 1 er mest fornøyd og 5 er minst fornøyd, ser vi at de fleste er fornøyde med samarbeidet. Hovedvekten ligger over midten.

I ditt arbeid som leder i den lokale kirke i dag er det mange oppgaver som de to arbeidsgiverlinjene kan løse gjennom samarbeide.

Samarbeidet mellom de to arbeidsgiverlinjene fungerer svært godt / svært dårlig på følgende områder.

Tabell 5.19 kirkeverger

N=151

	1 - Svært godt	2	3	4	5 - Svært dårlig	Vet ikke
Fordeling av ressurser i sokn/prosti	9,93	23,84	31,13	18,54	7,28	9,27
Personalsaker	12,00	24,00	21,33	20,67	12,67	9,33
Planlegging av f.eks. gudstjenester og kirkelige handlinger	16,67	25,33	26,00	19,33	9,33	3,33
Overordnet planarbeid, f.eks. handlingsplaner til kommunen	8,84	21,09	23,13	20,41	17,69	8,84
Økonomistyring	10,60	25,17	20,53	21,19	14,57	7,95
Organisasjonsgjennomgang / endringer	6,00	24,67	30,00	22,67	9,33	7,33
Strategiarbeide og utvikling	5,96	24,50	28,48	21,19	14,57	5,30

Tabell 5.20 Proster

N= 57

	1 - Svært godt	2	3	4	5 - Svært dårlig	Vet ikke
Fordeling av ressurser i sokn/prosti	16,07	30,36	30,36	17,86	1,79	3,57
Personalsaker	21,05	40,35	21,05	14,04	1,75	1,75
Planlegging av f.eks. gudstjenester og kirkelige handlinger	31,58	36,84	28,07	1,75	0,00	1,75
Overordnet planarbeid, f.eks. handlingsplaner til kommunen	12,28	26,32	35,09	14,04	5,26	7,02
Økonomistyring	7,02	40,35	24,56	12,28	7,02	8,77
Organisasjonsgjennomgang / endringer	7,02	38,60	33,33	14,04	3,51	3,51
Strategiarbeide og utvikling	12,28	35,09	35,09	10,53	3,51	3,51

Disse funnene er tydelige. Generelt viser disse funnene at opplevelsen av samarbeidet mellom prostene og kirkevergene har en betydelig grad av konflikt i seg. Deler vi kategoriene slik at 1 svært godt/2, 3, og 4/ 5 svært dårlig sees sammen, er det ca en tredjedel av svarene som fordeler seg på hver av disse totalt sett. Det innebærer at en tredjedel av prostene og kirkevergene er godt fornøyd med samarbeide. En tredjedel er verken fornøyd eller misfornøyd med samarbeidet, mens den siste tredjedelen karakteriserer samarbeidet som svært dårlig mellom prosten og kirkevergen. Jeg har forsøkt å bruke materialet til å se litt nærmere på hvem dette er.

Når det gjelder kirkevergene er det forsøkt å se om det er noen forskjeller på de som er ved prostesetene og de andre som ikke er det. Det viser seg at av de kirkevergene (38 som har besvart) som er ved prostesetene, så er gruppen som er svært misfornøyd litt lavere enn for de

kirkevergene som ikke er ved prostesetene. Gjennomgående er denne gruppen nesten 10 % høyere, dvs mellom 35 og 40 % av de kirkevergene som ikke er ved prostesetene er svært misfornøyd med samarbeidet.

I prostegruppen har jeg forsøkt å se om det er proster ved store eller små prosteseter, ved å dele prostene i to grupper, de som er arbeider givere for mer eller mindre enn 10 ansatte. Ved å gjøre et slikt skille kommer det fram at prostene som er arbeidsgivere for færre enn 10 andre prester (20 proster), er mye mer fornøyd med samarbeidet enn de ”store” prostene (25 proster). Det er nesten ingen av disse som er svært misfornøyd med samarbeidet. De prostene som har mer enn 10 ansatte er mer delt i sin opplevelse av om samarbeidet er god eller dårlig, men der er flere som er 1 svært godt/2 fornøyd med samarbeidet enn de som er svært misfornøyd. Men det er mange som er misfornøyd også, ca 25 – 30 %. Dette er svært høyt for denne gruppen også. I drøftingsdelen vil jeg komme nærmere inn vurderinger rundt dette funnet.

Resultatet viser også at det er mange som ikke veit hva de skal svare. ”Vet - ikke” - gruppen er stor hos både kirkeverger og proster, men størst hos kirkevergene. I for eksempel økonomistyring er det 5 proster og 12 kirkeverger som ikke vet om de samarbeider godt eller dårlig. Eller de vil ikke uttale seg om dette.

Hovedtendensen er at samarbeidet mellom proster og kirkeverge i dag fungerer middels til svært dårlig og kirkevergene er mer misfornøyd med samarbeidet enn prostene.

## 6 Drøfting.

Det kommer fram mange interessante funn i analysen som jeg skal drøfte i denne delen av oppgaven. Drøftingen følger samme oppbygging som analysen.

Lederroller og et felles arbeidsgiveransvar med enhetlige ledelse i den lokale norske kirke, er hovedproblemstillingen i denne oppgaven.

Et av de første funnene som er spennende, er at så mange av prostene og kirkevergene har tilleggsutdannelse innen ledelse, 75 %, har svart at de har det. Dette er et viktig funn som dokumenterer at ledere på dette nivået i Den norske kirke har formell lederkompetanse gjennom lederutdannelse. Det viser også at flertallet av de som har besvart skjemaet, bør ha faglig bakgrunn for å kjenne de vurderingene som ligger til grunn for flere av spørsmålene som er stilt.

Har denne lederkompetansen vært med på å endre holdninger og meninger til dagens proster og kirkeverger i forhold til det de mente i Askeland, Riise og Huse sine funn i 1998. Dette vil blant annet være et av de spørsmålene som vil bli forsøkt besvart gjennom denne drøftingen.

### 6.1 Enhetlig ledelse

Funnene i analysen viser at Kirkemøtet sitt vedtak om å innføre et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning, har oppslutning blant flertallet av proster og kirkeverger i Den norske kirke i dag. Oppslutningen er lavest blant prostene der 18 % er helt uenig i å innføre et felles arbeidsgiveransvar. I undersøkelsen fra 1998 var det åtte av ti sokneprester/proster som ikke ville ha et felles arbeidsgivernivå i kirken. I dag ser vi at tendensen blant prostene har endret seg slik at over halvparten 55 % er helt enig/enig. Blant kirkevergene er 77 % helt enig/enig i dette. Det er fortsatt avstand mellom det kirkevergene mener og det prostene mener, andelen av kirkevergene er omtrent den samme som tidligere, men de to gruppene er mer enige nå enn de var i 1998, (Askeland 2000: 187).

Det som også er interessant er at så mange som 75 % vil foretrekke å være ledere med et felles arbeidsgiveransvar i dag. Forskjellen på prostene og kirkevergene i disse svarene er relativt stor. Prostene er delt nesten på midten med 59 % som vil være ledere med et felles arbeidsgiveransvar, mens 41 % vil være leder med en todelt ledelse. Tilsvarende tall for

kirkevergene er 81 % og 19 %. Nesten to av ti kirkeverger vil være ledere i dag med en delt ledelse, mens fire av ti proster foretrekker dette.

Ser vi på disse to svarene sammen viser det at utviklingen kan gå i retning av et felles arbeidsgiveransvar, men at motstanden hos prostene fortsatt er tilstede, men den er betydelig redusert fra 1998 (Askeland, Grimstad, Riise 1998: 76).

Konklusjonen er at flertallet av det lokale/regionale lederskapet i Den norske kirke i dag er i takt med kirkemøtets vedtak.

### **Det nye arbeidsgivernivået.**

Det kan se ut som flertallet av proster og kirkeverger er enige om at det bør innføres et nytt arbeidsgivernivå i Den norske kirke. De er enige om at dette nivået bør forankres i prostiet og flertallet av proster og kirkeverger samlet er enige om at det bør være en ny daglig leder på prostinivå.

Her er flertallet av proster og kirkeverger helt på linje med intensjonene i kirkemøtets vedtak KM 08/05. 58 % av kirkevergene og 61 % av prostene helt enige i at en felles arbeidsgiver bør forankres på prostinivå. 30 % av prostene vil forankre den nye ledelsen i bispedømmerrådet, mens 38 % av kirkevergene vil forankre det nye arbeidsgivernivået til fellesrådene. Sagt på en annen måte vil bare tre av ti proster og kirkeverger forankre det nye arbeidsgivernivået slik det er i dag, mens 7 av 10 vil ha en ny arbeidsgiverenhet på prostinivå.

Men hvem vil dagens proster og kirkeverger at skal være ledere i dette nye arbeidsgivernivået?

Et flertall av prostene, 42 % vil at denne nye forankrede ledelsen av prostiet skal ligge til prosten. Dette gjelder både blant de eldste prostene og de som har vært lengst i stillingen. Kan det tyde på at det er et generasjonsskille blant prostene? Flertallet har med seg tradisjonene fra historien og tilknytningen til den tradisjonelle byråkratiske organisasjonen, som staten er. Men de vil flytte arbeidsgivernivået nærmere de ansatte, og de vil være ledere sjøl. De holder fast på det tradisjonelle pastorale lederskapet fra historien og tar det med seg til prostinivået. I forholde til mine antagelser stemmer dette slik jeg antok, at prostene har blitt mer bevisste ledere og vil utøve ledelse også i en ny arbeidsgiverrelasjon.

Det som likevel er svært spennende i dette funnet, er at så mange som 27 % av prostene vil ha en ny daglig lederstilling i prostiet. Av de eldste prostene er prosentandelen oppe i 33 %. Det som også er interessant er at nesten ingen av de eldste prostene vil beholde dagens ordning med biskopen/bispedømmet som ny arbeidsgiver, bare 13 % av prostene er for

nåværende løsning. Der skilles de over og under 50 år med 28 % av de yngste som vil beholde dagens ordning og bare 10 % av de over 50 år vil det samme. Her er de eldste mest i mot det bestående. Denne historiske tradisjonen vil nesten alle bryte med. Hvordan det skal tolkes at 30 % av prostene vil ha et arbeidsgivernivå forankret på bispedømmeplan, men bare 13 % vil ha biskop/bispedømmeråd til å ivareta arbeidsgiveransvaret gir ikke materialet noe svar på. Men det kan tyde på at disse prostene ikke har vært helt konsekvente i sin avkryssing på skjemaet, eller at de er usikre på hva de mener. Materialet gir ikke noe entydig svar. Jeg tror dette viser at usikkerheten er tilstede og at dette spriket i konsistensen i materialet viser nettopp det. Det kan synes som om presteforeningen ikke er i takt med sine prostemedlemmer i kirken (Presteforeningens høringsuttalelsen til Kirke – Stat: 13).

Det store flertallet av kirkevergene går den andre veien og vil flytte det nye ledernivået fra fellesrådet til prostiet. De er homogene i sine svar og det skiller lite på om de har vært ansatt lenge i stillingen eller de er over eller under 50 år. De vil opprette en ny daglig lederstilling på dette nivået. Slik sett er flertallet av kirkevergene i ferd med å forlate sin tradisjonelle historiske, rolle i soknet/kommunen til en mer overordnet lederstilling. Hvor blir den tradisjonelle kirkevergen av da? Ut fra den historiske tradisjonen til kirkevergen, er stillingen knyttet til den lokale kirke. Med en slik organisering på prostnivå, er det usikkert hva som vil skje med kirkevergestillingen, om den vil bestå i en ny drakt eller bli overflyttet til det nye ledernivået? Disse spørsmålene gir ikke denne oppgaven svar på. Men svaret vil nok henge sammen med den finansielle løsningen som velges for kirken i framtiden.

Konklusjonen er at flertallet av proster og kirkeverger er for et felles arbeidsgivernivå på prostiplan. De er uenige om det skal være prosten eller en nye daglig leder på prostnivå som skal være den nye lederen.

### **Argumenter for og imot et felles arbeidsgiveransvar.**

De åpne svarene gir noen synspunkter som belyser konklusjonen: ”Legges organet for felles arbeidsgiver på bispedømmeplan, så blir ansvaret pulverisert”; eller: ”Må ligge til et organ nærmere enn dagens BDR/staten og over MR- nivå”. Disse to sitatene fra en prost og en kirkeverge er beskrivende for noe av argumentasjonen i de åpne spørsmålene der proster og kirkeverger er bedt om argumenter for og imot et felles arbeidsgiveransvar. Av de som er imot et felles arbeidsgivernivå er blant annet argumentasjonen fra en prost slik: ”Jeg vil at prestetjenesten skal operere i direkte linje til biskop”. Likeså er en av kirkevergene skeptisk til et felles arbeidsgivernivå, men ut fra et arbeidsmiljøargument: ”En del prester vil motarbeide



en slik endring slik at dette kan gå ut over det lokale samarbeide". Begge angir relevante argumenter som det må tas hensyn til i det videre arbeidet fram mot en eventuell iverksetting av Kirkemøtets vedtak.

De som er for et nytt arbeidsgivernivå har også gode argumenter for: "Tydelegare leiarskap (enklare for "alle" å forstå)", eller som en kirkeverge uttrykte det: "Delt lederskap er ressurskrevende og en felles arbeidsgiver vil være mer effektiv og gi mer midler til menighetsarbeid". Det er mange som har argumenter som ligner. Der det argumenteres med en kombinasjon av økonomiske og organisatoriske synspunkter og at det å se det egentlige oppdraget, menighetsarbeidet, er viktig.

Det er også mange som har tema om konflikter i argumentasjonen sin. Slik som dette argumentet fra en prost: "Lettere å håndtere konflikter når det er en arbeidsgiver". Eller som en kirkeverge uttrykker det: "En holdning i arbeidsgiverspørsmål; forebygge konflikter/handlekraft til å gå inn i konflikter". Det at det er så mange som er opptatt av at en arbeidsgiverlinje er med på å forebygge konflikter, kan tyde på at flere har erfaring fra konflikter og at dette er et synspunkt de vil bringe videre.

I de åpne spørsmålene er det mange som argumenterer for en enklere organisasjon med felles målstyring og økonomi: "Samme økonomi, Samme mål for alle, Samme ledelse for alle tilsatte i soknet". Dette er av de argumentene som går igjen.

Der det er noe uenighet mellom prostene og kirkevergene er i spørsmålet om hvem som skal være leder i det nye prostnivået. Sjøl om både proster og kirkeverger er for et felles arbeidsgiveransvar og flertallet vil ha en ny daglig leder i prostiet, er det blant prostene en relativt stor gruppe som vil ha prosten som leder i prostiet. I det åpne spørsmålet har en av prostene angitt argumenter for dette slik: "Eg trur det vil vera vanskeleg for prestane å innordna seg andre leiarar enn prostar/biskop". Eller som en av prostene som er for et felles arbeidsgiveransvar sier det i et motargument: "Prester har vel tradisjonelt ikke latt seg lede av andre enn prester?" Dette blir et av de store spørsmålene i det utredningsarbeidet som foregår før en kan iverksette et felles arbeidsgivernivå i Den norske kirke. Ser en på eksemplet med overføringen av distriktslegene til kommunal virksomhet, der dette skjedde med en lovendring, må det skje i Den norske kirke også. Uansett om de fellesrådsansatte skal overføres til den statlige linjen eller presteskaper skal overføres til rådslinjen, så må det skje en endring i lovverket for kirken.

Det rådet som flertallet i denne undersøkelsen gir om et felles arbeidsgivernivå, er et klokt råd, uansett hvem som blir den nye lederen, og kan være en god ledesnor for det videre arbeidet fram mot et felles arbeidsgivernivå i kirken.

## **Størrelse på prostiene.**

Det kan synes som størrelsen på de geografiske enhetene ikke opptar dagens ledere i Den norske kirke. Flertallet i undersøkelsen ønsker å beholde dagens prostier slik de er. Noen angir argumenter for dette i de åpne spørsmålene også, slik som dette: ”Dersom tenestoområdet vert for stort kan avstanden mellom tilsette og arbeidsgjevar verte for stor”. KA argumenterer for forsøk med større prostier (KA’s høringsuttalelse NOU:2 2006: 9). Dette har ikke fått gehør hos de som har svart på denne undersøkelsen. Dette er viktig å merke seg i det videre arbeidet. Kirkemøtets ønske om at det skal drives forsøksvirksomhet med ”justerte prostinivå” har ikke fått gjennomslag i kirkenorge. Det drives bare noen ganske få slike forsøk i dag, tre år etter at kirkemøtet oppfordret til det. Grunnen til at det er så få, finner vi kanskje her. Det er nesten ingen som synes det er noen god ide.

## **Konklusjon.**

Konklusjonen er at flertallet av proster og kirkeverger er for et felles arbeidsgiveransvar. Flertallet er for at et nytt arbeidsgivernivå forankres i prostiet. Det er også samlet flertall for at det skal være en ny daglig leder i prostiet, sjøl om et flertall av prostene vil ha prosten som leder. De fleste prostene og kirkevergene ønsker å beholde størrelsen på dagens prosti slik de er.

## **6.2 Prosters og kirkevergers lederroller.**

### **Ulike lederoppgaver – hvor ble entreprenørene av?**

Det helt spesielle funnet i analysen av lederrollene, er at det kan se ut som kirken har lite typiske entreprenører blant sine ledere i dag. Entreprenørrollen har den laveste skåren i begge grupper totalt sett og det er grunn til å stille spørsmål ved dette. Kirkevergene prioriterer entreprenørskapet til svært viktig i 27 % og prostene 34 %. Prioriteringen av tid setter de til hhv 1 % og 2 %. Det er særlig bruken av tiden som viser en svært lav prioritering. Ser en dette i sammenheng med svarene om at et overveldende flertall vil ha en ny arbeidsgivermodell i Den norske kirke, kan det synes som om dagens lokale/regionale lederskap ikke besitter ledere med entreprenørroller til å gjennomføre slike endringer. Det at lederne skårer lavt er særlig urovekkende sett ut fra kirkens misjonsoppdrag om å skape tro

hos nye mennesker. Å være tilrettelegger og utvikler i dagens samfunn er en utfordring for lederskapet som krever entreprenørskap.

Det er likevel interessant at entreprenørskapet er litt bedre forankret hos prostene. Dette handler om å se nye utfordringer og utvikle organisasjonen videre og legge vekt på dette i sitt lederskap. Prostene kan være mest opptatt av dette nå, siden det ble innført nye tjenesteordning i 2004. Prostene har hatt fokus på utvikling og endring i forbindelse med implementeringen av denne. Det kan virke som kirkevergene er opptatt av å få organisasjonen internt til å fungere og at de ikke har så mye fokus på utvikling utenom å nå vedtatte mål og være produsenter.

Analysen viser at integratorrollen har høy prioritet hos begge grupper både når det gjelder viktighet og bruk av tid. Både kirkeverger og proster har stort fokus på å støtte, utvikle og motivere medarbeidere som de er arbeidsgivere for. Da er man helt avhengige av å ha legitimitet som ledere og ha tillit fra de ansattes side.

I de avsluttende refleksjonene i sin studie av kyrkoherdene viser Per Hansson til at det blant denne gruppen også er en mangel på entreprenørskap. Denne studien finner sted i forkant av skille mellom stat og kirke i Sverige. Studien beskriver en situasjon der kyrkoherdene vil bli stilt overfor store utfordringer i sitt lederskap som entreprenører med visjoner og muligheter til å gjennomføre endringer i forbindelse med skille mellom stat og kirke (Hansson 1996: 291).

En annen konklusjon i studien er at kyrkoherden sjøl opplever at:

De ser som sin oppgift att vara chef inom pastoratet och förventar sig befogenheter (legalitet) och förtroende (legitimitet) så att denna uppgift kan genomföras.” (Hansson 1996:275).

Integratorrollen ser ut til å stå sterkt blant kirkeverger og proster både i Norge og Sverige. Mine antagelser om den generelle utviklingen er i tråd med dette funnet.

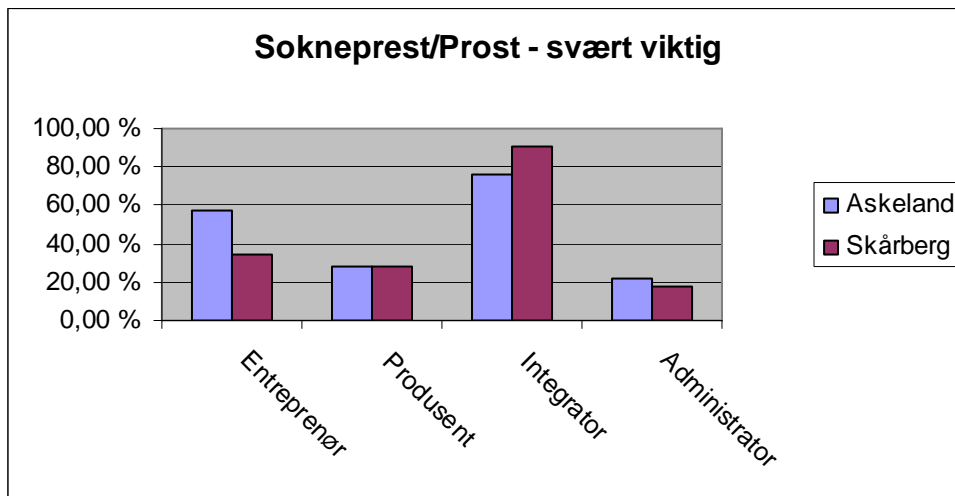
## **Endring og utvikling av lederrollene fra 1998 til 2007.**

Sammenlignet med Askeland sin undersøkelse i 1998, er hovedfunnet i begge undersøkelsene at integratorrollen er den sterkeste hos ledere i Den norske kirke.

Dette er en grafisk sammenligning av spørreundersøkelsene Askeland / Skårberg, der tallene fra Askeland sin undersøkelse i 1998 til sokneprest og kirkeverge sin høyeste prioritering og analysens funn, er sammenlignet i disse diagrammene.

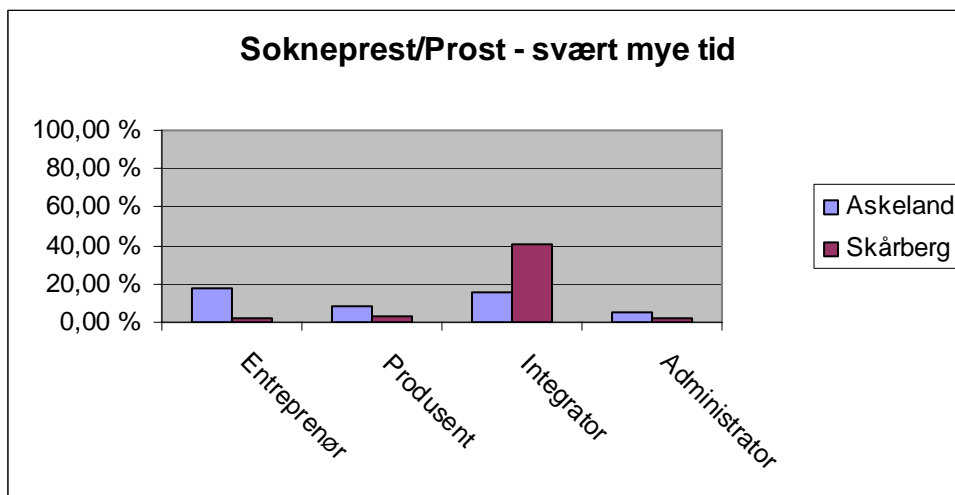
### Ulike lederoppgaver proster

Figur 3.5



### Bruken av din tid til ulike lederoppgaver proster

Figur 3.6



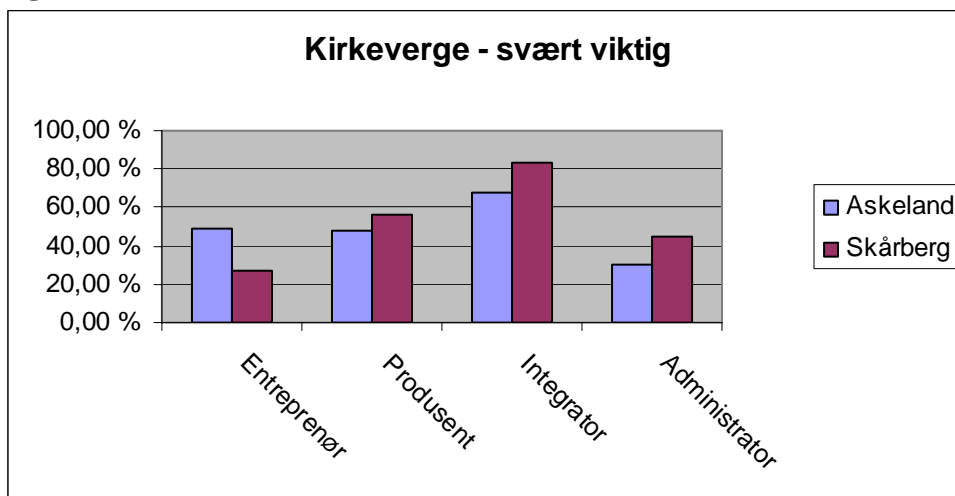
I Askeland sin undersøkelse har han spurt sokneprester og ikke proster slik det er redegjort for tidligere. Hos Askeland hadde sokneprestene (prostene) entreprenørrollen på andre plass, og det er sammenfallene med funnene i denne undersøkelsen. Men viktigheten av entreprenørskapet hos prostene er redusert i de to undersøkelsene, både når det gjelder prioritering og bruk av tid. Samtidig dreier fokus mot integratorrollen. For prostene sin del blir også administratorrollen noe redusert.

Ser en dette i sammenheng med prostenes tradisjonelle rolle som mellomleder i en statlig, byråkratisk organisasjon, der fokuset vanligvis ligger på administratorrollen, passer ikke dette så godt sammen. En sterk integratorrolle passer best i en gruppeorganisasjon, som ble beskrevet i teoridelen som en organisasjon med flat struktur, som gjerne befinner seg inne i en annen, for eksempel byråkratisk organisasjon, eksempelet i teoridelen var rådmannens ledergruppe. Det kan se ut som prosten fortsatt er "den fremste blant likemenn" og leder

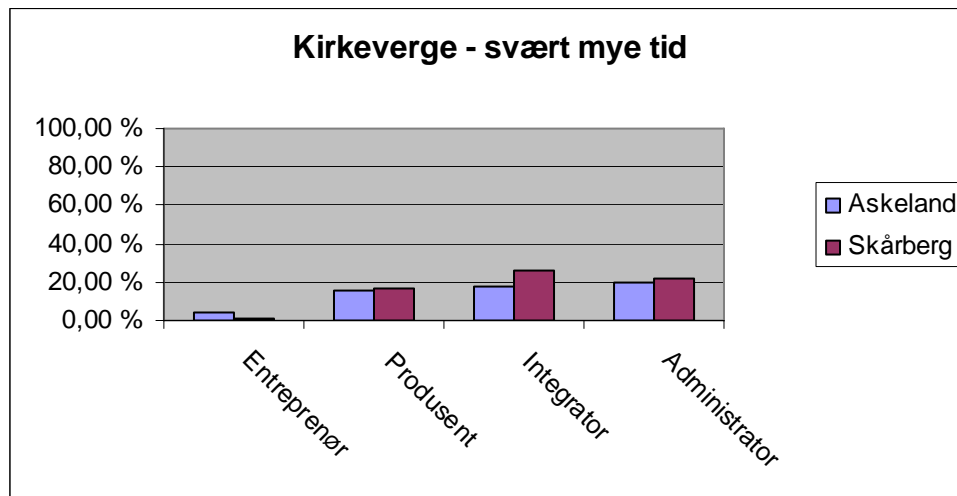
prestegruppen som en gruppeorganisasjon der ivaretagelse av relasjonene prestene i mellom er det viktigste, som en del av det totale statlige byråkratiet. Dette er ikke helt i samsvar med den nye tjenesteordningen for prostene der nettopp mellomledernivået med tilhørende arbeidsgiveroppgaver er vektlagt (tj § 3) sammen med ansvar for utvikling av samarbeidet med rådet (tj § 6). Det at administratorrollen er svekket hos prosten, er en utvikling som viser at tjenesteordningens vekt på det nye administrative prostenivået i den statlige organisasjonen, ikke har fått skikkelig rotfeste. Dette kan skyldes det faktum som er påpekt at det er tilført lite friske midler til prostenivået etter at tjenesteordningen ble innført i 2004. Men det er opprettet merkantile stillinger ved alle prosteseter. Prostene ser imidlertid ut til å vise mindre vilje til å skape og vedlikeholde en organisasjon gjennom denne undersøkelsen enn i Askeland sin undersøkelse. Det viser kanskje at det er typisk for kirken å være innadvendt og bevare fellesskapet også som arbeidsgiver.

For kirkevergene er resultatet noe annerledes.

**Ulike lederoppgaver, kirkeverger**  
**Figur 3.7**



### Bruken av din tid til ulike lederoppgaver, kirkeverger Figur 3.8



Entreprenørrollen var tydeligere hos kirkevergene i Askeland sin undersøkelse i 1998 enn det som kommer fram i dag. Denne trenden forsterkes ved at alle de andre rollene har økt oppslutning i forhold til Askeland sin undersøkelse. Hos Askeland var administratorrollen den som hadde størst prioritet på bruk av tid, men lavest i viktighet. I min undersøkelse er administratorrollen nest størst på bruk av tid og nest minst i viktighet. Integratorrollen har tatt førsteplassen også hos kirkevergene i denne undersøkelsen. Produsentrollen skårer nest høyest på viktighet. Administratorrollen var lavest i viktighet hos Askeland, men skårer nest lavest på i min undersøkelse, men ligger nest høyest på bruk av tid i begge undersøkelser.

Ser vi utviklingen i sammenheng med organisasjonsteorien, viser dette at kirkevergene opplever at de bruker mye tid på å vedlikeholde struktur i en byråkratisk organisasjon. Dette er en naturlig konklusjon siden de er ledere i en organisasjon som er relativt ung og fortsatt arbeider med å etablere rutiner og vedlikeholde strukturer. Men samtidig bruker kirkevergene, som prostene, mest tid på integratorrollen. Dette henger nok sammen med at det mange steder er små organisasjoner der alle blir en del av fellesskapet. Det fungerer i praksis som en gruppeorganisasjon med flat struktur.

Entreprenørrollen har lav tilslutning blant kirkevergene, og er redusert fra Askeland sin undersøkelse. Entreprenørrollen henger sammen med en oppgaveorganisasjon der det å løse en særskilt oppgave er viktig. I oppgaveorganisasjonen hører særlig utvikling og nyskaping med. At dette elementet skårer så lavt er spesielt. Kan det ha noe med at kirkevergene etter en oppbyggingsperiode ønsker mer stabilitet og vedlikehold? Mange av dem har vært i jobbene siden kirkeloven kom. Det har vært lite fokus på kirkevergens rolle i det seinere. Fokus har vært på Kirke – Stat debatten. Fører slike sentrale tendenser til at entreprenørskapet blir

svekket? Eller er det en ”sovende” ressurs som kan tas i bruk ved neste stor utfordring jfr Per Hanssons undersøkelse i Sverige (Hansson 1996)? Har vi fått en kirke som mer ser på det som sin oppgave å vedlikeholde enn å nyskape? Denne tendensen kan også tyde på en endring i hvem som søker seg inn i kirkevergelederjobber i kirken. Det kan synes som om de som er opptatt av utvikling og tilpasning mot de eksterne forholdene, ikke søker kirkevergestillinger i Den norske kirke.

### **Sammenligning av prost og kirkeverge i de to undersøkelsene.**

Det brukes mest tid på integratortrollen begge grupper. I en organisasjon der to sideordnede ledere bruker mye tid på å vedlikeholde og utvikle relasjoner til de ansatte, kan det fort oppstå en kampsituasjon mellom de to lederne. To gruppeorganisasjoner som skal leve ved siden av hverandre i det daglige, kan gå veldig bra viss de er likeverdige. Men det kan bli en vanskelig organisatorisk situasjon. Særlig når medlemmer av den ene gruppen, prestene, kan delta i den andre gruppens arbeidsgiverorgan og ikke omvendt. Den ene gruppen, prestene som er medlemmer av rådet, har til og med maktposisjoner i rådets organisasjon, arbeidsgiverroller for kirkevergen. En slik organisasjon i Den norske kirke lokalt er en stor utfordring. Dette er kanskje en av grunnene til at så mange av de som har svart på det åpne spørsmålet er opptatt av en arbeidsgiverlinje med bedre muligheter for å løse konflikter. Dagens to integratorledere må konkurrere om delvis de samme ansatte, på den samme arenaen. Det skal utvises mye klokskap og lederinnsikt for at slike organisatoriske utfordringer skal gå bra. Men konkurransen er større som integratorer enn det jeg antok. Dette kan skyldes flere forhold i dagens kirke. Det kan være så enkelt som at konkurransen om å være den populære leder er alltid tilstede der det er to ledere. Proster og kirkeverger har en interesse av å gjøre best mulig jobb og bli godt likt av de ansatte. Da er det lett å trække i hverandres bed og det kan oppstå konflikter.

Det at proster og kirkeveger skårer forskjellig på produsent og administratorrollen, viser at på disse to feltene utfyller de to hverandre. Kirkevergene har fokus på å vedlikeholde organisasjonen og prostene vil nå de vedtatte målene. Dette kan være et godt team i lederskapet lokalt. Antagelsen min synes på dette området å være rett. Lederrollene kan synes å være mer avklart i dag enn for 10 år siden.

Den største ulikheten i denne sammenligningen er at kirkevergene har hatt en sterkere tendens bort fra Entreprenørrollen enn prostene har. Dette funnet er interessant. Sett i

sammenheng med hvordan begrepet entreprenør ble definert i teoridelen av oppgaven, er dette særlig interessant.

Entreprenørrollen er den lederen som ser omgivelsene på en slik måte at egen organisasjon kan møte trusler og muligheter for nyutvikling. Entreprenøren er også den rollen som skal forhandle med relevante aktører i omgivelsene. Lederrollens grunnlag er lite formell, men lederen blir ofte sjøl den som utviser størst grad av entreprenørskap.

Det at dagens ledere har så lite fokus på entreprenørskapet i sitt lederskap, kan bli en stor utfordring for den lokale kirke i framtiden. Den norske kirke møter en større grad av konkurranse fra omgivelsene og fra andre religioner og trossamfunn. Det å møte denne utviklingen er en utfordring som ikke vises i de prioriteringene dagens proster og kirkeverger gjør. Denne konklusjonen er i samsvar med det Per Hansson fant i sin studie fra Sverige.

Det kan synes som dette er noe av statskirkens vesen, siden det er så tydelig. Statskirken har hatt monopol i Norge og det har ikke vært behov for å ha så mye fokus på eksterne forhold i organisasjonen lokalt.

## **Konklusjon.**

Det er utviklet en klarere integratorrolle hos både kirkeverger og proster. Denne rollen blir prioritert som viktigst og det blir brukt mest tid på den. De konkurrerer på dette feltet.

Produsent og administratorrollen utfyller hverandre hos prostene og kirkevergene.

Entreprenørskapet er lavt prioritert hos begge sjøl om det er sterkere hos prostene enn kirkevergene. Dette kan være utfyllende men også konkurrerende fordi de kan ha forskjellige prioriteringer.

Hovedfunnet at integratorrollen er den sterkeste hos ledere i Den norske kirke, er helt like i begge undersøkelsene. Dette er sammenfallende med liknende funn blant leder i offentlig sektor (Strand 2001:356). De er blitt mer like på dette området nå, enn de var i Askeland sin undersøkelse. Kan det bety at kirken er blitt mer lik en hvilken som helst annen offentlig organisasjon?

## **6.3 Opplevelsen av samarbeidet.**

### **Nettverket.**



Kontakten mellom de to gruppene er god slik det framgår av analysen. Det som er svært positivt er at de kirkevergene som er ved prostesetene synes å ha svært god kontakt med prostene. Det viser at fysisk nærhet til hverandre er med på å skape bedre samarbeidsrelasjoner.

Det som er påfallende i denne nettverksstudien er at det er så mange som ikke har oftere kontakt med sine overordnede. Det viser i alle fall at det er svært sjølstendige ledere i lokalkirken. Det viser også at det kan være løse koblinger mellom ledere i kirken og deres overordnede.

Det som kanskje ikke stemmer helt med funnet om integratortrollen, er at proster og kirkeverger har svært lite kontakt med de tillitsvalgte i organisasjonen. Det er mulig at siden organisasjonene fungerer som gruppeorganisasjoner er arbeidsgiver/arbeidstakerforholdet mindre tydelig. Men det er likevel påfallende at noen faktisk aldri har kontakt. Da lurer jeg på hvordan det partssammensatte arbeidet fungerer lokalt? Det gir imidlertid ikke oppgaven svar på.

## **Samarbeidet mellom prost og kirkeverge.**

Hovedsamarbeidet blant prostene og kirkevergene i dag er at de ”har felles møter fast for å drøfte felles utfordringer som leder lokalt”. Det er flest som har angitt dette som det som passer best for dem. Dette er et godt grunnlag for å utvikle det nye lederskapet.

Det er likevel litt forunderlig at ikke flere har en målrettet felles arbeidsgiverpolitikk utad, siden prostene er pålagt å skape samarbeidsarenaer etter den nye tjenesteordningen (Tj § 3). Dette kan skyldes at den er så ny enda og at implementeringen ikke er ferdig. Det kan også skyldes at det å ha en felles arbeidsgiverpolitikk med dagens to arbeidsgiverlinjer, er for utfordrende i det daglige arbeidet.

Når det gjelder opplevelsen av samarbeidet, er det bare en tredjedel som er fornøyd med dette. En tredjedel beskriver det som middels godt, mens en tredjedel beskriver at det fungerer dårlig. At så mange beskriver dette som så dårlig, er muligens et tegn på at samarbeidet mellom de to konkurrerende integratorene ikke er så godt. Svarene fra det åpne spørsmålet, der mange angir en ny ledelsesstruktur som et middel for å redusere konfliktnivået, kan sees i denne sammenhengen. Det er også mulig at prosters og kirkeverges ulike historiske bakgrunn og oppgaver gjør at interessene blir motstridende. De klarer ikke å fungere som utfyllende ledere lokalt men blir konkurrenter. Dette kan også skyldes at rollene er for uavklarte og at strukturen ikke er klargjørende. Når svarene beskriver at opplevelsen av samarbeidet er så

dårlig, viser dette at det er behov for å se på strukturene i den lokale kirke. Funnene viser at et mulig svar er enhetlig ledelse med et felles arbeidsgiveransvar.

Jeg antok at det kunne være noen konflikter mellom prost og kirkeverge i utøvelsen av integratrorollen, men ikke på langt nær så utbredt som dette resultatet viser. Det tyder på at den gjensidige akseptasjon og anerkjennelse av hverandre som ledere lokalt som jeg påpekte at måtte være tilstede for å lykkes, ikke er der i tilstrekkelig grad i dag. Er det konkurransen som forstyrrer akseptasjonen? Bli de to for sjølopptatt og ikke anerkjennende overfor hverandre? Er det likheten som gjør at de mislykkes i samarbeidet og at dette er så dårlig? Denne oppgaven gir ikke svar men siden mine antagelser ikke stemmer er det interessant å stille relevante spørsmål.

## **Konklusjon.**

Samarbeidsrelasjonene som beskrives i denne studien mellom prost og kirkeverge, er at om lag en tredjedel sier at samarbeidet er svært godt/godt, en tredjedel er mellomfornøyd mens den siste tredjedelen beskriver samarbeidet som dårlig/svært dårlig. Men de har felles møter og er opptatt av å forsøke å løse de løpende sakene i samarbeid med hverandre. Beskrivelsen av nettverket og forholdet mellom kirkeverger ved prostesetet og andre kirkeverger viser at nærhet gir bedre relasjoner og samarbeid.

Utfordringen er å løse nye oppgaver og stå rustet til de endringene som Kirkemøtet har bebudet i sitt vedtak. Da må proster og kirkeverger utvikle samarbeidet om strategitenking og utvikling av organisasjonen til et felles lederskap som trekker i samme retning.

## **7 Hovedkonklusjoner på problemstillingen.**

**Lederroller og et felles arbeidsgiveransvar med enhetlige ledelse i den lokale norske kirke.**

**Hvordan vil dagens proster og kirkeverger forholde seg til innføring av et felles arbeidsgiveransvar med enhetlig ledelse på lokalt nivå i Den norske kirke, jfr.**

**Kirkemøtets vedtak KM 08/05?**

1. Flertallet av proster og kirkeverger er enige i Kirkemøtets vedtak i sak 08/05 om å innføre et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning. Mens flertallet av prostene 40 % vil være ledere sjøl, vil de fleste kirkevergene ha en ny daglig leder i prostiet. Det er også andrevalget til prostene. Denne studien gir likevel ikke noe

entydig svar på hvem som skal være den nye daglig lederen i den nye prostienheten i en framtidig kirkeordning. På samme måte som konklusjonene i studien om avdelingsoverlegene, ikke ga noe entydig svar på hvem som var den beste lederen, gjør ikke denne studien det heller (Haffner, Mürer, Aasland 2006: 5). Men som en av respondentene gir uttrykk for på det åpne spørsmålet: "Lettere å planlegge fordi en har styring med alle ressursene, ikke bare deler". Det er en som skal være leder, men om dette skal være prosten eller en nye daglig leder, har ikke denne studien konkludert med, bare at proster og kirkeverger er enige om at det skal være en felles ledelse på prostinivå.

### **I hvilken grad er prosters og kirkevergers rolleforståelse konkurrerende eller utfyllende i dagens lokale kirke?**

2. Proster og kirkeverger har nærmet seg hverandre i utviklingen av lederrollene og har integratrorollen som den sterkeste både når det gjelder prioritering av viktighet og bruken av tid på rollen. De kan konkurrere lokalt i denne rollen, fordi de to lederne opptrer som gruppeledere i hver sine gruppeorganisasjoner. Prosten har samtidig myndighet i kirkevergens gruppeorganisasjon. Denne strukturen kan være kilde til konfliktfylte lederforhold i dagens delte lederstruktur. Derfor er kanskje så mange av respondentene opptatt av dette med konflikter i svarene sine: "Bedre muligheter for konflikthåndtering/forebygging", som en kirkeverge som er for en felles arbeidsgiver sier det. Prost og kirkeverge utfyller hverandre i produsent og administratrorollen. De prioriterer mest bruk av tid på hver sine av disse rollene. Derfor fungerer kanskje gudstjenestesamarbeidet såpass godt, der møtes administrator og produsent i utvikling av gudstjenesteplaner og administrering av gjennomføring. Dette er en god trening for samarbeidet om andre store oppgaver i en framtidig kirkeordning. Når det gjelder bruk av tid er entreprenørrollen den minst prioriterte hos både proster og kirkeverger. Dette samsvarer med lignende funn for ledere i offentlig sektor (Strand 2001:356).

### **Hvordan opplever de samarbeidet med hverandre i dagens struktur med delt ledelse?**

3. Samarbeidet mellom proster og kirkeverger beskrives av en tredjedel som svært godt/godt, en tredjedel som verken godt eller dårlig, mens den siste tredjedelen beskriver samarbeidet som dårlig/svært dårlig. Dette er urovekkende. Den delte arbeidsgiverlinjen kan være en av årsakene til at så mange ikke opplever at samarbeidet ikke oppleves som godt. Noen områder må proster og kirkeverger samarbeide på, for eksempel gudstjenesteplanlegging. De har utviklet dette

samarbeidet og flertallet er fornøyd med det. De har jevnlig kontakt, sjøl om kirkevergene ved prostesetene har oftere kontakt med prosten enn de andre kirkevergene. Det viser at samlokalisering skaper tettere møtesteder og utvikler fellesskap.

## **7.1 Refleksjoner.**

Det mest overraskende med undersøkelsen er prostenes endrede holdning fra å være nesten helt imot et felles arbeidsgiveransvar i Askeland sin undersøkelse, til at over halvparten vil ha dette i dag. Det som også overrasker er at så mange proster er tydeligere på at de vil være ledere sjøl. Den usikkerheten som var der tidligere er betydelig mindre i dag (Askeland 2000: 187). Det vitner om utvikling av lederskapet og større trygghet i rollen som leder. Det er derfor kanskje ikke noe entydig svar at det skal være ny daglig leder i alle prosti i framtidens kirke. I likhet med studien fra sykehus, kan kanskje resultatet bli at de små prostiene kan ledes av en fagperson som også må utøve sitt fag, mens der hvor det er behov for hele lederstillinger, må dette være en profesjonell leder på heltid (Haffner, Mürer, Aasland 2006: 5).

Konklusjonene etterlater like mange nye spørsmål som svar. Et av de viktigste er kanskje: Hvor er alle entreprenørene blitt av? Jeg håper for kirkens skyld, at dette er en sovende egenskap hos proster og kirkeverger. At de kan hente fram igjen entreprenørskapet når kirken har behov for det. Viss kirkemøtets vedtak skal gjennomføres slik det står, og som denne studien støtter, er det stort behov for entreprenørskap i kirken. Da må prost og kirkeverge vise entreprenørskap for at kirken skal lykkes i sin utvikling. Er proster og kirkeverger som samlet gruppe så dårlige på entreprenørskap eller er det bildet som denne studien viser tatt på feil tidspunkt? For en kirke som har som oppdrag om å gå "ut i all verden", vil mangelen på entreprenørskap gjøre at kirken blir mer og mer lik enhver offentlig forvaltning, og ikke et levende trossamfunn. Denne studien gir ikke svar på dette, men spørsmålet vil henge der.

## LITTERATURLISTE

- Adizes, Ichak (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oversatt av Nora Hoff. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget.
- Alsvik, Ola og Grimstad, Frank (1995). *Fra ombud til kirkens rådmann*. Oslo: Verbum.
- Askeland, Harald (1999). Kirkevergerollen i utvikling. *Kirken, lekfolket og prestskapet* Artikkelsamling Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.
- Askeland, Harald (2000). Sokneprestens og kirkevergens rolle som ledere. Avklaring og utfylling eller uklarhet og spenning? *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.
- Askeland, Harald (2003). Leder og lederroller. Harald Askeland, Frank Grimstad, Marit Halvorsen Hougsnæs og Gunvor Lande: (2003). *Ledelse i kirken*.
- Askeland, Harald, Frank Grimstad og Kjell Y. Riise (1998). *Lederroller i den lokale kirke – fellesrapport fra tre spørreundersøkelser*. Oslo: Det praktisk - teologiske fakultet,.
- Byrkjeflot, Haldor: (1999): Modernisering og ledelse – om samfunnsmessige betingelser for demokratisk lederskap. LOS-rapport 9905, Bergen: Rokkansenteret
- Christian IV's recess av 1643.
- Christian V lov av 1687.
- Frostatingsloven.
- Haffner, Jon, Mürer, Fred A, Aasland, Olaf G, (2006). Avdelingsoverlegen – leder eller lege? Tidsskrift for Norsk Lægeforening 2000; 120 3002-4 utg.  
[http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/PA\\_LT.VisSeksjon?vp\\_SEKS\\_ID=194495](http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/PA_LT.VisSeksjon?vp_SEKS_ID=194495)
- Hansson, Per (1996). *Kyrkoherdars arbetsvilkår*, Tro & Tanke Uppsala: Svenske Kyrkans forskningsråd.
- Huse, Morten (1998). *Prosten*. KiFo rapport nr 10. Trondheim: Tapir forlag.
- Huse, Morten og Cathrine Hansen (2002). *Prestegjeld, prost og presteteam*. KiFo rapport nr 17. Trondheim: Tapir forlag.
- Huseby, Finn R (1988). *Prosten – leder eller postkasse?* Diplomoppgave ved Det Norske Diakonhjemms Teologisk/Administrative høgskole.
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2.utg. 2005. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kommunehelsetjenesteloven, Lov om helsetjenesten i kommunene av 19.nov 1982 nr 66.
- Kyvik, Svein (2006): *Evaluering av høyskolereformen*, del V: ledelse på institusjons og avdelingsnivå Forskningsrådet  
<http://www.forskningsradet.no/bibliotek/publikasjoner/hogskolereformeval/samlet1-6-22.html>
- Larsen, Ingvild Marheim, Maassen, Peter, Stensaker, Bjørn (2006). *Endring i styring og ledelse – men endres institusjonene?* Forskningspolitikk, artikkel nr 3/28.09.06  
[http://nifu.pdc.no/utskrift.php?seks\\_id=2166&sid=6567](http://nifu.pdc.no/utskrift.php?seks_id=2166&sid=6567)
- Lov om Den norske kirkes ordning av 1996.
- NOU (1989) nr 7: Den lokale kirkes ordning.
- NOU 2:2006 : Staten og Den norske kirke
- Romøren, Tor Inge, (1991). Tre reformer som endret det kommunale hjelpeapparatet. Artikkel i Nagel, Anne-Hilde (red) (1991): *Velferdskommunen*. Alma Mater forlag, Bergen.
- Selznick, Philip (1957). *Lederskap*. Oslo: Tano Askehoug.
- Stortingsproposisjon nr 1 1997 – 1998. KUF.
- Strand, Torodd: (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thelin, Gunnar (2006). *Mellomrapport fra forsøk i Namsos* 19.09.2006. Oslo: Kirkerådet.
- Tjenesteordning for menighetsprest av 2004.
- Tjenesteordning for proster av 1993.

Tjenesteordning for proster av 2004.

Vetvik, Einar (1991). Hovedutvalg og samordnet administrasjon. Artikkel i Nagel, Anne-Hilde (red) (1991): *Velferdskommunen*. Bergen: Alma Mater forlag.

# VEDLEGG.

## Vedlegg 1:

### Statistikk pr. bispedømme

K = antall kvinner (antall proster av disse i parentes)  
M = antall menn (antall proster av disse i parentes)  
X = antall ikke oppgitt kjønn, men har oppgitt bispedømme  
T = totalt antall besvarte for bispedømmet  
2 = gjennomsnittsalder (yngste/eldste)  
8 = gjennomsnittlig antall ansatte (færrest/flest)  
7 personer har ikke oppgitt bispedømme

	Oslo	Borg	Hamar	Tunsberg	Agder og Telemark	Stavanger	Bjergvin	Møre	Nidaros	Sør-Hålogaland	Nord-Hålogaland
<b>K</b>	1 (1)	3 (0)	8 (0)	3 (0)	8 (1)	4 (0)	11 (0)	11 (0)	8 (2)	3 (0)	2 (0)
<b>M</b>	4 (4)	16 (6)	7(2)	17 (5)	19 (7)	11 (4)	23 (5)	9 (2)	12 (4)	12 (5)	16 (8)
<b>X</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
<b>T</b>	5	19	15	20	27	15	35	20	20	15	18
<b>2</b>	61 (57/67)	54 (37/66)	52 (40/65)	50 (32/64)	54 (33/64)	52 (39/64)	51 (34/66)	48 (32/59)	51 (33/63)	53 (32/64)	52 (39/66)
<b>8</b>	19,5 (8/30)	15,7 (4/30)	6,4 (2/11)	19 (2/65)	14 (2/52)	26 (3/130)	18,5 (2/200)	13 (2/25)	11 (3/40)	10 (2/40)	9,5 (1/24)

## Vedlegg 2:

### Spørsmål 40, kirkevergenes besvarelser

Antall for - Økonomisk: 38  
Antall for - Personal: 103  
Antall for - Organisasjon: 194  
Totalt antall besvarelser 335

Antall mot - Økonomisk: 4  
Antall mot - Personal: 26  
Antall mot - Organisasjon: 153  
Totalt antall besvarelser 183

### Spørsmål 40, prostenes besvarelser

Antall for - Økonomisk: 6  
Antall for - Personal: 35  
Antall for - Organisasjon: 73  
Totalt antall besvarelser 114

Antall mot - Økonomisk: 7  
Antall mot - Personal: 4  
Antall mot - Organisasjon: 95  
Totalt antall besvarelser 106

### Vedlegg 3.

Tormod Stene Hansen,  
Stiftsdirektør i Ager og Telemark bispedømme  
e-mail: [tormod.stene.hansen@kirken.no](mailto:tormod.stene.hansen@kirken.no)  
mob: 95 20 83 10

Bente Skårberg,  
Rådgiver i Bærum kirkelige fellesråd  
e-mail: [bente@baerumkf.no](mailto:bente@baerumkf.no)  
mob: 95 18 56 99.

Sted Oslo/Arendal dato 07.12.06.

Kjære proster og kirkeverger!

I 2007 er det 10 år siden Den norske kirke fikk ny kirkelov. Det ble den gangen gjennomført en stor lederrolleundersøkelse av professor Harald Askeland med fokus på ledelse i Den norske kirke.

Videre er det snart tre år siden den nye tjenesteordningen for proster ble innført. Som forarbeid til denne, gjennomførte Morten Huse i 1998 en undersøkelse av prostetjenesten i Den norske kirke.

Vi er to mastergradsstudenter i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole, som gjennomfører en lederrolleundersøkelse blant proster og kirkeverger som en del av den avsluttende masteroppgaven. Lederrolleundersøkelsen er en oppfølging av de to undersøkelsene, som vi har vist til foran. Vi har professor Harald Askeland som veileder for prosjektet.

Vi sender dette spørreskjema og håper at du vil ta deg tid til å svare på dette skjema.

Undersøkelsen vil gi ny og oppdatert kunnskap om ledelse og lederroller i Den norske kirke.

Det er søkt om støtte til å gjennomføre undersøkelsen til Kirkelig arbeidsgiver – og interesseorganisasjon, Kirkerådet og Kultur – og Kirkedepartementet.

De ferdige masteroppgavene vil være tilgjengelige etter at eksamen er avsluttet i juni 2007. De som svarer på spørreskjemaet, vil få tilsendt elektronisk et sammendrag av de viktigste funnene i svarene som kommer inn.

De innsamlede data vil sjølsagt bli behandlet slik at det så langt som mulig sikres full anonymitet.

Spørreskjemaene sendes ut elektronisk og vi ønsker at flest mulig svarer elektronisk. Spørreskjemaene vil bli lagret direkte i en database. Det er derfor av stor betydning at skjemaet blir lagret på din maskin i det formatet som det er sendt ut, og at du svarer i de gule feltene og sender det tilbake på mail [master.skjema@gmail.com](mailto:master.skjema@gmail.com) i samme format.

Viss du ønsker å svare manuelt, tar du skjemaet ut på vanlig papir, svarer på det og sender det tilbake i ubrettet konvolutt til Bente Skårberg, Øverbybakken 6, 2864 Fall.

Den første delen av skjemaet ønsker vi at både proster og kirkeverger svarer på. Den andre delen som begynner med spørsmål prostens bruk av tid, skal bare besvares av prostene.



Har du spørsmål til skjema eller til hvordan du kan svare, så ta kontakt med en av oss studentene på tlf eller mail som du ser over brevet.

Siden dette arbeidet ønsker å bidra til økt kunnskap om ledelse og lederroller i Den norske kirke, vil du også gjøre det ved å svare på skjemaet. Det er derfor viktig at så mange som mulig svarer og sender spørreskjemaet tilbake innen **fristen 20.12.06**.

Dersom du likevel av ulike grunner ikke ønsker, eller ikke har mulighet å svare på skjema, er det fint om du sender en mail i retur med beskjed om dette.

Vi takker for at du tok deg tid til å svare!

VI ØNSKER DERE ALLE EN VELSIGNET ADVENTSTID.

Med vennlig hilsen

Bente Skårberg og Tormod Stene- Hansen.

Sign.

Sign.

## Vedlegg 4.

### Bakgrunnsopplysninger og rammebetingelser

- |   | Mann                     | Kvinne                   |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 Kjønn   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Alder   | <input type="text"/>     | år                       |
| 3 Hva er din nåværende stilling                             |                          | <input type="checkbox"/> |
|   | Prost                    | <input type="checkbox"/> |
|   | Kirkeverge               | <input type="checkbox"/> |
| 4 Hvor lenge har du vært i nåværende stilling               | <input type="text"/>     | år                       |
| 5 Har du tilleggsutdanning i ledelse.(Spesifiser i spm.. 6) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Hva slags lederutdanning har du (sett kryss)              |                          | <input type="checkbox"/> |
| a) Intern kirkelig lederutdanning (PF. KA KKD etc.)         |                          | <input type="checkbox"/> |
| b) Lederutdanning ved universitet/ høyskole                 |                          | <input type="checkbox"/> |
| c) Annen lederutdanning/lederutvikling                      |                          | <input type="checkbox"/> |

### Om virksomheten

- |  |                              |                          |
|--|------------------------------|--------------------------|
| 7 Hvilket bispedømme tilhører du ? Sett kryss  | Oslo bispedømme              | <input type="checkbox"/> |
|  | Borg bispedømme              | <input type="checkbox"/> |
|  | Hamar bispedømme             | <input type="checkbox"/> |
|  | Tunsberg bispedømme          | <input type="checkbox"/> |
|  | Agder og Telemark bispedømme | <input type="checkbox"/> |
|  | Stavanger bispedømme         | <input type="checkbox"/> |
|  | Bjergvin bispedømme          | <input type="checkbox"/> |
|  | Møre bispedømme              | <input type="checkbox"/> |
|  | Nidaros bispedømme           | <input type="checkbox"/> |
|  | Sør-Hålogaland bispedømme    | <input type="checkbox"/> |
|  | Nord-Hålogaland bispedømme   | <input type="checkbox"/> |
| 8 Hvor mange personer er du arbeidsgiver for   | <input type="text"/>         |                          |
| 9 Antall sokn/menighetsråd i enheten du leder  | <input type="text"/>         |                          |
| 10 Omfatter prostiet flere fellesråd/kommuner  | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> |
| 11 Hvis ja, hvor mange fellesråd/kommuner er det i prostiet  | <input type="text"/>         |                          |
| 12 (Besvares bare av kirkeverger)<br>Er du kirkeverge ved et prostesete                              | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> |
| 13 (Besvares bare av kirkeverger)<br>Hvor mange innbyggere er det i kommunen der prostesetet ligger? | <input type="text"/>         |                          |

## Arbeidstid

- 14 Hvor mange timer arbeidet du i forrige uke  timer
- 15 Hva var din gjennomsnittlige ukentlige arbeidstid i 2006  timer pr uke

## Ulike lederoppgaver

Nedenfor følger noen generelle utsagn om ulike oppgaver eller funksjoner for en leder.

Ta stilling til viktigheten av dem ved å markere ett kryss pr linje på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er det som er minst viktig og 5 er mest viktig. Har du ingen mening setter du kryss i ruten: Vet ikke

	"Som leder bør jeg .....					Vet ikke
	Svært lite viktig 1	2	3	4	Svært viktig 5	
16 ... utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 ...være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 .... støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 .... sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bruken av din tid til ulike lederoppgaver

Vi er opptatt av erfaringer hva du bruker mye tid på og hva du bruker liten tid på. Hva er det du faktisk får tid til og hvilke oppgaver må nedprioriteres fordi tiden ikke strekker til

Marker antatt tidsbruk ved å markere ett kryss pr linje på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er svært lite tid og 5 svært mye tid. Har du ingen mening setter du kryss i ruten: Vet ikke

	"Til å ... bruker jeg svært lite tid/svært mye tid"					Vet ikke
	Svært lite tid 1	2	3	4	Svært mye tid 5	
20 ... utvikle menigheten og dens tjenester og tiltak slik at menigheten når stadig nye mennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 ...være en pådriver for å nå konkrete resultater og oppsatte mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 .... støtte, utvikle og motivere medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 .... sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Lederens nettverk

Som leder har jeg kontakt med følgende personer og instanser (Sett kryss)	Hyppighet			
	Daglig	Ukentlig	Sjeldnere	Aldri
24 Kirkeverger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Proster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Prester i prostiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Andre ansatte i staben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Medlemmer i kirkelige råd ( Menighetsråd, fellestråd etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Noen ved bispedømmekontoret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Biskop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Sentralkirkelige organer (KKD, Kirkerådet, KA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Kristne organisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Andre kirkesamfunn / trossamfunn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Kommunal administrasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Offentlig tjenesteyting (skoler, barnehager sykehjem sykehus etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Arbeidstakerorganisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Arbeidsgiverroller

I vedtaket i Kirkemøtet sak 08/05 heter det i pkt 5:

*"Kirkemøtet mener det skal være et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning. Kirkemøtet ber Kirkerådet ta initiativ til flere forsøk med ny mellommenhet på et justert prostnivå, spesielt med vekt på samordnet arbeidsgiveransvar. Det bør også legges til rette for slike forsøk på sokne- og bispedømmenivå" ( KM 08/05 Kirkelige reformer).*

**Viser til kirkemøtets vedtak 08/05, 1. setning om "et felles arbeidsgiveransvar i en framtidig kirkeordning". I hvilken grad er du uenig eller enig i følgende påstand: Svar på en skala fra 1 - 5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Har du ingen mening setter du kryss i ruten "Vet ikke"**

	Helt uenig				Helt enig	Vet ikke
	1	2	3	4	5	
39 Det bør innføres et felles arbeidsgiveransvar i Den norske kirke?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Hvilke argumenter for og/eller imot har du til det å være leder i en kirke der "et felles						

arbeidsgiveransvar" er innført?

**Tre argumenter for**

a	
b	
c	

**Tre argumenter imot**

d	
e	
f	

41 Du er arbeidsgiver i dagens kirke med en klar todelt ledelse. Hvilken av de to mulighetene "et felles arbeidsgiveransvar" eller dagens todelte ledelse, vil du foretrekke å være leder i? (Sett ett X)

a	Et felles arbeidsgiveransvar	<input type="checkbox"/>
b	Dages todelte ledelse	<input type="checkbox"/>

42 Dersom vi skal ha "et felles arbeidsgiveransvar" – på hvilket nivå mener du det bør forankres? Sett ett kryss for **det alternativet** du foretrekker.

Sett ett

a	I soknet	<input type="checkbox"/>
b	I fellesrådet	<input type="checkbox"/>
c	I prostiet	<input type="checkbox"/>
d	I bispedømmerådet	<input type="checkbox"/>
e	Sentralt i kirken	<input type="checkbox"/>

43 Hvem bør ivareta arbeidsgiveransvaret? Sett ett kryss for det alternativet du foretrekker.

a	Daglig leder i soknet	<input type="checkbox"/>
b	Daglig leder, kirkeverge	<input type="checkbox"/>
c	Prost	<input type="checkbox"/>
d	Sokneprest	<input type="checkbox"/>
e	Ny daglig lederstilling i prostiet	<input type="checkbox"/>
f	Biskopen/bispedømmerådet	<input type="checkbox"/>
g	Leder for kirkerådet.	<input type="checkbox"/>

**Justert prostinivå brukes som begrep i Kirkemøtets vedtak.**

44 Hva mener du er en tjenelig justert prostinivåenhet i den lokale kirke? Sett kryss for det alternativet du foretrekker:

a	Prostiene slik de er i dag	<input type="checkbox"/>
b	Større prostier	<input type="checkbox"/>
c	Mindre prostier	<input type="checkbox"/>

**I ditt arbeid som leder i den lokale kirke i dag er det mange oppgaver som de to arbeidsgiverlinjene kan løse gjennom samarbeide.**

45 Hvilke av følgende utsagn passer best på din arbeidssituasjon? Sett ett kryss for det alternativet som passer best på din arbeidssituasjon.

a	Sporadisk samarbeid når en sak må løses	<input type="checkbox"/>
---	---	--------------------------

- |   |  |  |
|---|--|--|
| b | Samarbeide fra sak til sak uten fast plan  |  |
| c | Det arbeides med en plan for å strukturere samarbeidet bedre   |  |
| d | Vi har felles møter fast for å drøfte felles utfordringer som ledere lokalt<br>Vi har felles organer der også tillitsvalgte deltar sammen med ledelsen for å |  |
| e | løse oppgaver  |  |
|   | løse oppgaver  |  |
| f | Vi arbeider målrettet for å ha en felles arbeidsgiverpolitikk utad i alle saker  |  |

**Opplevelsen av samarbeidet mellom de to arbeidsgiverlinjene slik det fungerer i dag.**

*Her nevner vi noen sentrale arbeidsområder og du krysser av for din opplevelse av hvordan samarbeidet fungerer på en skala fra 1 – 5, der 1 er svært godt og 5 er svært dårlig. Har du ingen mening setter du kryss i ruten "Vet ikke"*

46

Samarbeidet mellom de to arbeidsgiverlinjene fungerer svært godt / svært dårlig på følgende områder...

	Svært dårlig					Vet ikke ikke
	Svær godt					
	1	2	3	4	5	
a	Fordeling av ressurser i sokn/prosti					
b	Personalsaker					
c	Planlegging av f. eks gudstjenester og kirkelige handlinger					
d	Overordnet planarbeid, f. eks handlingsplaner til kommunen					
e	Økonomistyring					
f	Organisasjonsgjennomgang/endringer					
g	Strategiarbeide og utvikling					